МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ГРИЩЕНКО ОЛЕНА ФЕДОРІВНА

УДК 658.8:005.591.6:005.53 (043.5)

ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Біловодська Олена Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та УІД

Суми – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 11
1.1 Проблеми розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні 11
1.2 Дослідження сутності, місця та ролі маркетингових інноваційних рішень у процесі управління промисловим підприємством 33
1.3 Особливості обґрунтування інноваційних рішень: світові тенденції та досвід українських підприємств 45
Висновки до першого розділу 61
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 64
2.1 Теоретико-методичні підходи до визначення етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень 64
2.2 Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу 78
2.3 Методичні засади обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень з урахуванням діагностики проблемних зон господарювання 91
Висновки до другого розділу 132
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 135
3.1 Впровадження процедури діагностики та дослідження сутності проблеми при ухваленні маркетингових інноваційних рішень 135
3.2 Застосування методичного апарату генерації альтернатив маркетингового інноваційного рішення 157

3.3 Обґрунтування рекомендацій з вибору та реалізації маркетингових інноваційних рішень у діяльність промислового підприємства..... 169
Висновки до третього розділу..... 183
ВИСНОВКИ..... 186
ДОДАТКИ..... 188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 205

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічний розвиток сучасного суспільства зумовлює необхідність постійного пристосовування підприємств до змінних умов господарювання та вимагає від них здійснення господарської діяльності на засадах інноваційного маркетингу. Одним із головних інструментів реалізації даної концепції є маркетингове інноваційне рішення, яке дозволяє ефективно конкурувати на ринку, активізує інноваційну діяльність сучасних підприємств та забезпечує стійкі тенденції їх розвитку. Адже своєчасно розроблене та економічно обґрунтоване рішення дає можливість підприємству вплинути на поточну ринкову ситуацію, оптимізувати кошти на забезпечення інноваційних процесів та розробляти на цій основі ефективні бізнес-стратегії.

Проблеми обґрунтування і раціоналізації інноваційних рішень досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: О. Ф. Балацького, О. А. Біловодської, Г. М. Гнатієнко, О. М. Загородної, Н. С. Ілляшенко, С. М. Ілляшенка, А. О. Князевич, С. В. Козаченко, Ф. Котлера, О. Є. Кузьміна, Н. І. Норіциної, О. І. Маслак, Р. Проктора, Г. О. Пересадько, К. Самлі, В. М. Серединської, Р. Сісодіа, Й. Тальвінена, О. С. Тєлєтова, Р. А. Фатхутдінова, С. В. Юхимчика, А. І. Яковлєва та ін. Маркетинговий супровід інноваційної діяльності як на попередніх етапах інноваційного процесу, так і на стадії комерціалізації інновацій значною мірою визначає ринковий успіх інноватора. Проте недостатньо опрацьованими з практичної та теоретичної точок зору залишаються питання організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень у господарській діяльності підприємств.

Актуальність зазначених вище питань, їх важливість і практична значущість для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дисертаційного дослідження відповідає державним бюджетним, господарсько-договірним темам, а також ініціативним дослідженням Сумського державного університету. Дисертант брала участь як співавтор у виконанні цих тем і програм, підготовці відповідних звітів, зокрема таких фундаментальних наукових тем: «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (№ ДР 0109U008930), де автором досліджено теоретичні основи процесу прийняття інноваційних рішень в системі управління підприємством; «Розробка наукових основ маркетингу інновацій» (№ ДР 0109U001384), де автором досліджено місце інноваційного рішення в системі стратегічного менеджменту підприємства. Автор також була співвиконавцем фундаментальних тем за грантами Президента України: «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком» (№ ДР 0110U001879, GP/F27/0080), де автором здійснено системний аналіз сутності та процесу прийняття інноваційних рішень; «Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті концепції стійкого розвитку» (№ ДР 0111U004965, GP/F32/0087), де автором досліджено проблематику інформаційного забезпечення процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних та науково-методичних засад щодо обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах. Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання:

– дослідити проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні;

– уточнити та поглибити сутність, місце та роль маркетингового інноваційного рішення у процесі управління промисловим підприємством;

– дослідити досвід українських підприємств та світові тенденції у сфері обґрунтування інноваційних рішень;

– розвинути теоретико-методичні засади щодо формування етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень;

– поглибити теоретико-методичні засади щодо створення системи інформаційного забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу;

– сформувати науково-методичний підхід щодо обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень з урахуванням діагностики проблемних зон господарювання;

– дослідити практичні засади та визначити рекомендації щодо розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингового забезпечення розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади обґрунтування маркетингових інноваційних рішень у системі управління промисловим підприємством.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, сучасні концепції управління інноваційною діяльністю, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання господарської діяльності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці прийняття господарських рішень.

Для вирішення поставлених завдань дослідження були використані такі методи наукових досліджень: порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні поточного стану та перспектив інноваційної сфери; системно-структурний та логічний аналіз – при розробленні теоретико-методичних основ обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень з урахуванням діагностики проблемних зон господарювання; графічний аналіз

– при діагностиці та аналізі проблемних зон господарювання та порівняння альтернатив маркетингового інноваційного рішення; економіко-математичний аналіз – при розрахунку критеріїв оцінки та виборі маркетингового інноваційного рішення з переліку існуючих альтернатив.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; результати досліджень міжнародних організацій; первинна документація підприємств, зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

- запропоновано науково-методичний підхід до поетапного ітераційного вибору маркетингових інноваційних рішень за результатами системного аналізу та комплексної діагностики проблемних зон господарювання, що базується на розрахунку інтегральних показників рівнів ризику та якості рішень і забезпечує формування комплексу стратегічних маркетингових дій;

удосконалено:

- науково-методичний підхід до впровадження процедури діагностики та дослідження сутності проблем, що виникають у діяльності підприємства, який на відміну від існуючих використовує багатоаспектний підхід до аналізу середовища господарювання та служить базою при ухваленні маркетингових інноваційних рішень;

- класифікацію інноваційних рішень, яка передбачає виокремлення таких ознак: технологічні параметри, ступінь новизни для виконавця, глибина змін, сфера використання, характер впливу на підприємство, джерело фінансування, рівень успішності, масштаб новизни, що дозволяє більш чітко виявити природу рішень в інноваційній сфері, деталізувати та підвищити ступінь обґрунтованості методичних підходів до їх вибору;

дістали подальшого розвитку:

- визначення поняття «маркетингове інноваційне рішення», що враховує особливості рішень у сферах маркетингу та інноватики, під яким розуміється результат когнітивної та творчої діяльності, який приводить до вибору нового варіанта дій на основі діагностики проблемних зон господарювання і забезпечує ефективність функціонування підприємства на засадах інноваційного маркетингу;

- науково-методичний підхід до виділення етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, який на відміну від існуючих ураховує систему взаємозв'язків активізуючих та стримуючих факторів та передбачає виділення трьох укрупнених стадій: проблемної, винахідницької та виконавчої;

- науково-методичний підхід до визначення структури маркетингової інформаційної системи, який на відміну від існуючих базується на інтеграції цілей та завдань її складових і дозволяє виявити інформаційні потреби на кожному з етапів розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, які сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств на основі впровадження маркетингових інноваційних рішень.

Розроблені науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження щодо розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень були впроваджені у практичну діяльність промислових підприємств Сумської та Харківської областей: 1) пропозиції щодо застосування маркетингових інноваційних рішень та практичні рекомендації щодо організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод», м. Суми (акт № ОМ 12-1277 від 2 вересня 2012 р.); 2) пропозиції та практичні рекомендації щодо проведення

всебічного проблемного аналізу мікро- та макросередовища з метою виявлення проблемних зон господарювання впроваджено у діяльність ТОВ «ВО «Енергомашкомплект», м. Харків (акт № 571 від 6 вересня 2012 р.); 3) пропозиції щодо побудови маркетингової інформаційної системи та налагодження інформаційних потоків у процесі здійснення інноваційної діяльності та прийняття маркетингових інноваційних рішень впроваджено у діяльність ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка», м. Харків (акт № 459 від 7 вересня 2012 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) впроваджені у навчальний процес Сумського державного університету (акт №1 від 8 вересня 2012 р.). Теоретичні та практичні положення дисертації використовуються у навчальних курсах дисциплін «Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень», «Управління інноваційним розвитком», «Маркетинг інновацій».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Сформульовані та науково обґрунтовані авторські положення, висновки та пропозиції дозволяють вирішувати важливе науково-прикладне завдання щодо розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на сучасних промислових підприємствах. Висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок автора у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на профільних наукових та науково-практичних конференціях, форумах різних рівнів, у тому числі: III Всеукраїнській міжвузівській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (м. Рівне, 2010 р.); VI Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji „Europejska nauka XXI powiek – 2010” (м. Пшемишль, 2010 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми

управління виробництвом» (м. Донецьк, 2010 р.); 1st International Conference for undergraduate, graduate and postgraduate students of Students' Association of South and Eastern Europe and the Black Sea Region Economic Universities (ASECU Youth) "Relevant issues of development of world economy and economy of countries of the Southern and Eastern Europe" (м. Ростов-на-Дону, 2011 р.); IV International Scientific and Practical Conference "Problems of desighn and development of human communities self-organization forms" (м. Київ-Лондон, 2011 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ «Економічні проблеми сталого розвитку» (м. Суми, 2012 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (м. Харків, 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації» (м. Дніпропетровськ, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан і тенденція розвитку економіки України» (м. Одеса, 2012 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 21 друкованій праці (18 із них належать особисто автору), у тому числі 3 підрозділи у колективних монографіях, 7 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 6,69 друк. арк., із них особисто дисертанту належить 6,37 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 191 найменування, 7 додатків.

Загальний обсяг дисертації – 225 сторінок, у тому числі основного тексту 153 сторінки, 54 таблиці на 61сторінці, 42 рисунка на 38 сторінках, список використаних джерел на 21 сторінці, додатки на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Проблеми розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні

Сучасна ринкова економіка характеризується достатньо високим ступенем динамічності та нестабільності. В умовах стрімкої глобалізації господарських процесів та позитивної ролі інновацій формування економічно обґрунтованої інноваційної політики та розвиток інноваційного підприємництва стають ключовими чинниками розвитку. На думку Ілляшенка С.М. з початком формування постіндустріальної економіки саме інновації й інноваційна діяльність вийшли на перше місце серед факторів економічного зростання [90, с. 7]. За таких умов підвищення інноваційної активності підприємств стає основою здійснення підприємницької діяльності, що дозволяє ефективно співпрацювати та конкурувати як на рівні окремої країни, так і на світовому ринку.

Дослідження світових тенденцій зростання ВВП [104; 137] показало, що, по-перше, економіка багатьох країн, які здійснили потужний ривок і набули статусу світових лідерів, сьогодні будується на реалізації наукових досягнень, по-друге, розвинуті країни забезпечують 85-90% приросту ВВП саме через виробництво та експорт наукоємної продукції.

На жаль, державні органи статистики Україні не здійснюють розрахунок показника приросту ВВП за рахунок впровадження нових технологій. Думка вітчизняних науковців щодо величини даного показника дещо різниться. Так, у роботах [65; 137] визначено, що показник приросту ВВП України за

рахунок впровадження нових технологій становить менше 1% або не більше 10 %.

Таким чином, розвиток економіки на інноваційних засадах зумовлює підвищення рівня конкурентоспроможності країни в цілому та окремих підприємств і товарів зокрема. Це, у свою чергу, підвищує національну безпеку країни та стабілізує інші сфери господарювання.

Аналіз динаміки інноваційної складової глобального індексу конкурентоспроможності України (далі, GCI-Україна) [184-189] за п’ять років (рис. 1.1) свідчить, що рівень вітчизняної конкурентоспроможності у сфері інновацій є достатньо стабільним.

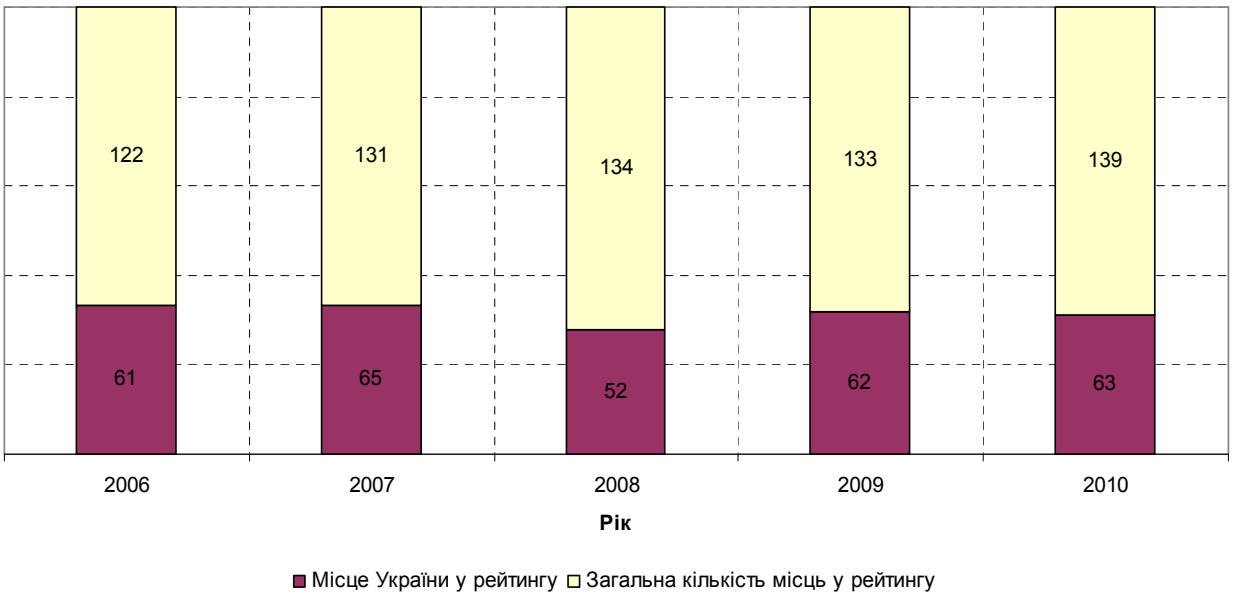


Рис. 1.1. Динаміка інноваційної складової індексу GCI-Україна у 2006 – 2010 роках (побудовано за даними [184-189])

Однак, порівнявши місце країни у рейтингу із загальною кількістю рейтингових місць у відповідному році, встановлено, що у 2009 році відбувся загальний спад інноваційної активності підприємств та установ країни. На нашу думку, головною причиною такого спаду є кризові процеси, що мали місце як в Україні, так і у світі в цілому. Починаючи з 2010 року відбувалося

відновлення інноваційної складової, але передкризового рівня ще не досягнуто. У порівнянні з іншими країнами членами СНД такий результат є доволі високим, але все ж таки недостатнім для конкурування із більшою частиною нових членів ЄС.

Відповідно до методики дослідження Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ), що передбачає розподіл країн за критерієм поточної стадії розвитку їх економіки, виділяють:

1) країни з економікою, що керується факторами виробництва (стадія 1 – Factor-driven economy);

2) країни з економікою, що керується критерієм ефективності (стадія 2 – Efficiency-driven economy);

3) країни з економікою, що керується критерієм інноваційності (стадія 3 – Innovation-driven economy).

Крім цього є ряд країн, що знаходяться в одній з двох перехідних стадій. Так, економіка України є перехідною від стадії 1 до стадії 2 і відрізняється підвищеним рівнем нестабільності, який можна охарактеризувати частотою змін вектора розвитку [88, с.449].

Для більш глибокого аналізу інноваційної складової індексу GCI-Україна досліджено рейтингові значення за окремими оціночними показниками (рис. 1.2).

Таким чином, у 2008 році за більшістю показників Україна мала найкращі позиції і станом на 2012 рік не вдалося стабілізувати такий результат. Починаючи з 2009 року спостерігалося погіршення рейтингових значень таких характеристик, як розвиток науково-дослідних інститутів, витрати підприємств на НДДКР, державні закупівлі передових технологій та інноваційних продуктів, співпраця і інтеграція освіти та бізнес середовища.

У період з 2007 по 2010 рік Україна показувала найкращі рейтингові результати за показником потенціалу впровадження інновацій (+3 пункти рейтингу), найгірші – за показником державних закупівель передових технологій та інноваційних продуктів (-37 пунктів рейтингу).

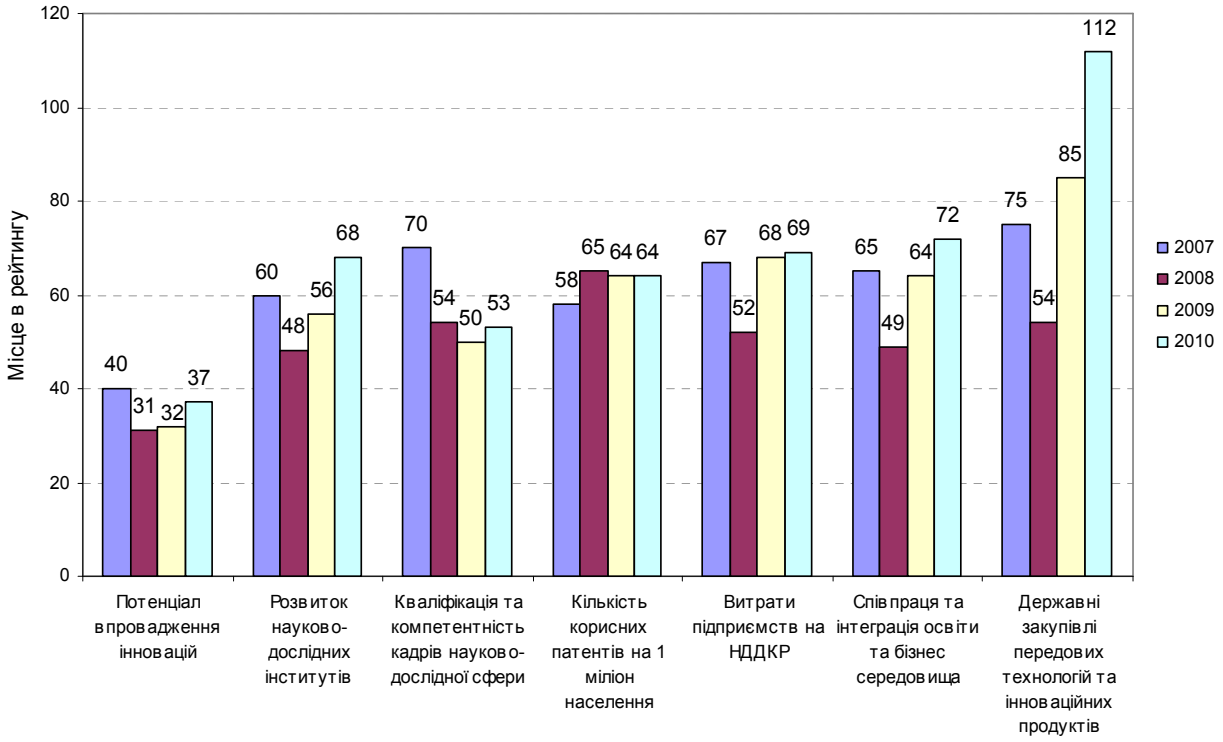


Рис. 1.2. Рейтингові значення інноваційної складової глобального індексу GCI-Україна окремо за оціночними показниками у 2007 – 2010 роках (побудовано за даними [187-189])

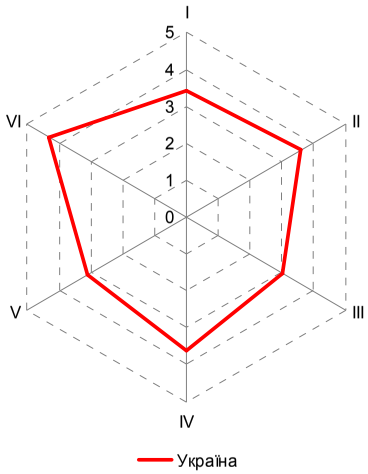
Порівняльний аналіз рівня інноваційного розвитку України та інших країн світу (рис. 1.3) свідчить про таке:

1) положення України за інноваційною складовою в основному охарактеризується середніми значеннями оціночних показників (рис. 1.3 а);

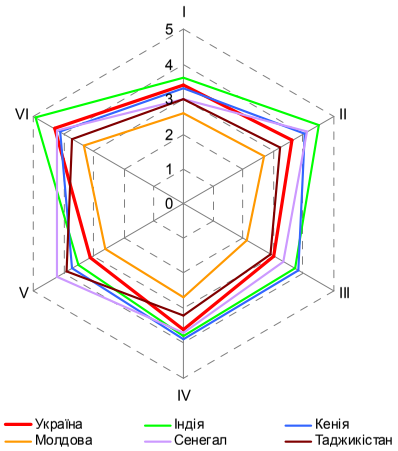
2) рівень інноваційного розвитку вітчизняної економіки та країн, що керуються факторами виробництва є невисокими (рис. 1.3 б);

3) значних відмінностей профілю України від профілів країн, економіки яких знаходяться в одній з двох перехідних стадій, не спостерігається (рис. 1.3 в та рис. 1.3 д);

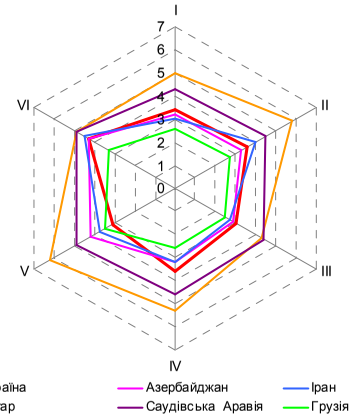
4) спостерігається незначне відставання рівня інноваційного розвитку України від групи країн, економіка яких керується критерієм ефективності (рис. 1.3 г);



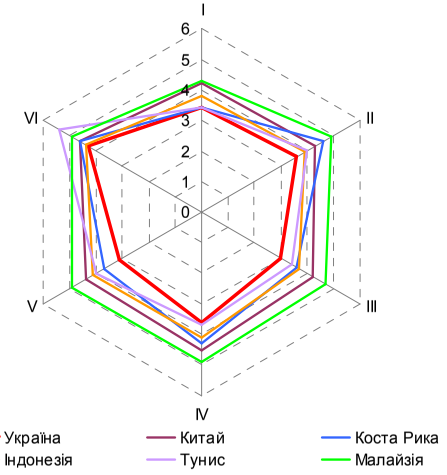
а) профіль України у 2011 році



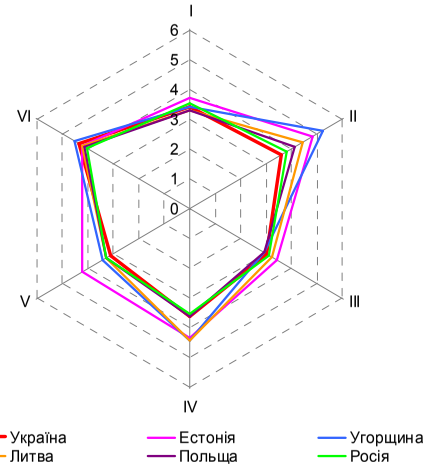
б) профіль України у 2011 році у порівнянні з країнами, економіка яких керується факторами виробництва



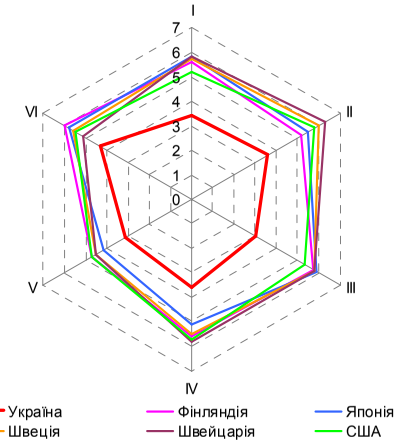
в) профіль України у 2011 році у порівнянні з країнами, економіка яких знаходиться у перехідному стані від стадії 1 до стадії 2



г) профіль України у 2011 році у порівнянні з країнами, економіка яких керується критерієм ефективності



д) профіль України у 2011 році у порівнянні з країнами, економіка яких знаходиться у перехідному стані від стадії 2 до стадії 3



е) профіль України за інноваційною складовою індексу GCI 2011 у порівнянні з країнами, економіка яких керується критерієм інноваційності

де I – Потенціал впровадження інновацій; II – Розвиток науково-дослідних інститутів; III – Витрати підприємств на НДДКР; IV – Співпраця та інтеграція освіти та бізнес середовища; V – Державні закупівлі передових технологій та інноваційних продуктів; VI – Кваліфікація та компетентність кадрів науково-дослідної сфери

Рис. 1.3.Порівняння рівня інноваційного розвитку України та інших країн світу (побудовано за даними [185])

5) існує відчутне домінування країн, що керуються критерієм інноваційності (рис. 1.3 е).

Підводячи підсумки, слід зазначити, що Україні корисно дослідити досвід здійснення інноваційної політики таких країн як Катар та Саудівська Аравія, які за останні роки швидко нарощують темпи інноваційної діяльності. Крім цього, потрібно посилити державну підтримку інноваційно-активних підприємств, слід також змінювати філософію ведення бізнесу, відмовлятися від застарілих методів та механізмів господарювання, використовувати міждисциплінарний підхід в розробленні проектів та прийнятті управлінських рішень.

Підтвердженням результатів виконаного аналізу є зменшення частки української продукції на світовому ринку високотехнологічної продукції (що оцінюється в 2,5-3,0 трлн. дол. США) і становить менше 0,1 %. У переважній більшості на цьому ринку Україна представлена продукцією оборонно-промислового комплексу та авіаційної промисловості [137; 153].

Для порівняння – частка США на ринку високотехнологічної продукції становить близько 36 %, Японії – 30 %, Німеччини – 17 %, Китаю – 6 %, Росії – 0,5 %. Ще в 1990 році в країні було зосереджено 6,5 % світового науково-технічного потенціалу при населенні, яке становило 0,1 % світового. З кожної тисячі зайнятих 11 осіб працювало в науково-технічній сфері [153].

Крім того, загальний обсяг видатків на дослідження й розроблення у ВВП протягом 2000-2009 рр. в Україні зменшився з 1,16% до 0,95 % (у тому числі з держбюджету 0,41 %). Водночас у ЄС показник наукоємності ВВП у середньому становить 1,9 %, у Фінляндії й Швеції –3,7 %, США й Німеччині – 2,7 % [126].

Розподіл витрат підприємств України на інноваційну діяльність за джерелами фінансування у 2000, 2005, 2009 та 2010 роках наведено у табл. 1.1. Так, інноваційно-активні підприємства України здійснювали інноваційну діяльність переважно за рахунок власних коштів. У 2010 році у порівнянні з 2009 роком питома вага власних коштів у загальному обсязі фі-

Таблиця 1.1

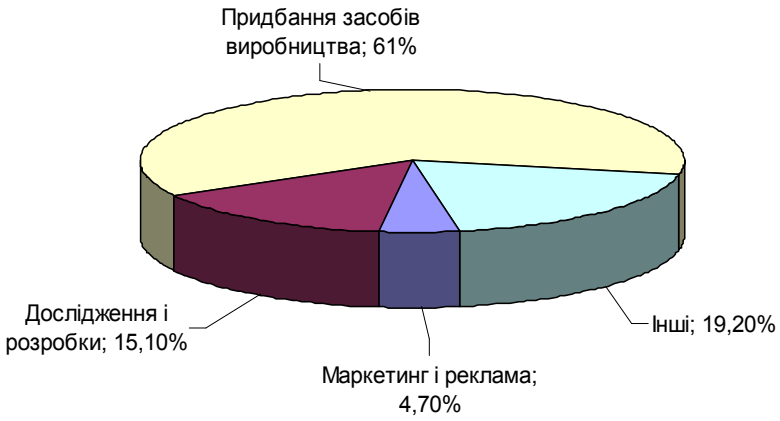
Розподіл витрат підприємств України на інноваційну діяльність за джерелами фінансування [112]

Джерело фінансування	Рік							
	2000		2005		2009		2010	
	тис. грн	у % до загального обсягу	тис. грн	у % до загального обсягу	тис. грн	у % до загального обсягу	тис. грн	у % до загального обсягу
Власні кошти	1399343,9	79,6	5045390,9	87,7	5169379,5	65,0	4775235,7	59,3
Кошти державного бюджету	7720,2	0,4	28056,8	0,5	127020,3	1,6	87001,0	1,1
Кошти місцевих бюджетів	1777,6	0,1	14923,4	0,3	7422,9	0,1	5663,7	0,1
Кошти позабюджетних фондів	33377,5	1,9	251,4	-	1661,8	-	929,0	-
Кошти вітчизняних інвесторів	49406,8	2,8	79635,7	1,4	31022,8	0,4	31018,7	0,4
Кошти іноземних інвесторів	133055,0	7,6	157939,8	2,7	1512897,6	19,0	2411395,6	30,0
Кредити	109993,1	6,3	409689,6	7,1	941560,7	11,8	626107,6	7,8
Інші джерела	22475	1,3	15675,3	0,3	158942,3	2,1	108143,9	1,3
Всього	1757149,2	100	5751562,9	100	7949907,9	100	8045495,2	100

нансування знизилася на 0,5% та суттєво збільшилась (на 11%) питома вага коштів іноземних інвесторів. Загалом, якщо проаналізувати період з 2000 по 2010 роки, то простежується тенденція до підвищення ролі (збільшення частки на 22,4% за 10 років) коштів іноземних інвесторів у здійсненні інноваційної діяльності промисловими підприємствами України.

При цьому структура витрат вітчизняних промислових підприємств за видами інноваційної діяльності відзначається значними диспропорціями та неефективною структурою (рис. 1.4). У галузях вітчизняної економіки з високою інтенсивністю інноваційних витрат (крім машинобудування) майже 100% витрат використовується саме на придбання обладнання [154].

а) 2000 рік



б) 2010 рік

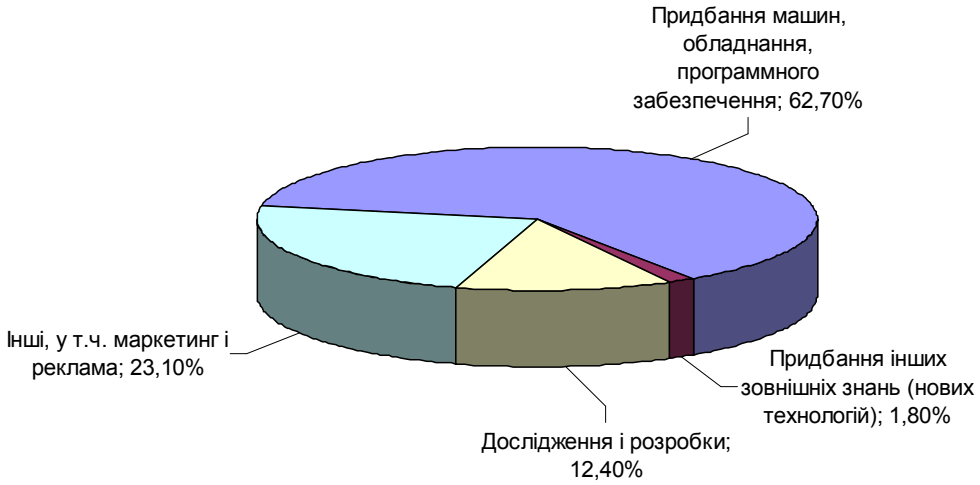


Рис. 1.4. Структура обсягів інноваційних витрат на промислових підприємствах України [154]

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств показав, що за сучасних умов рівень їх розвитку та ефективність функціонування значно поступаються підприємствам розвинених країн.

На нашу думку, здатність українських підприємств розробляти та впроваджувати інновації в значній мірі залежить від наявності та кваліфікації персоналу, особливостей процедури пошуку та можливості залучення суб'єктом господарювання капіталу для інноваційного проекту, доступності нових технологій, особливостей співпраці бізнесу та наукових установ тощо.

Аналіз інноваційної діяльності в Україні та світі у цьому контексті (табл. 1.2) дозволяє зробити висновки, що не зважаючи на те, що вітчизняні підприємства мають доволі непогані характеристики та високий потенціал для здійснення інноваційної діяльності (одні з найкращих серед країн пострадянського простору), поки що у своїй більшості вони не використовують результати наукових досліджень для забезпечення власного розвитку. Головними причинами цього є низький рівень захищеності інтелектуальної власності та обмежений доступ підприємств до венчурного капіталу.

Проаналізуємо результати інноваційної діяльності промислових підприємств України. У 2010 році інноваційною діяльністю у промисловості займалися 1462 підприємств (13,8%) проти 1411 (12,8%) у 2009 році (рис. 1.5). Серед них нові маркетингові концепції (стратегії) запровадили 188 підприємств, а 183 – здійснювали організаційні інновації [112].

Для порівняння у країнах Європейського Союзу питома вага промислових підприємств, що займаються впровадженням інновацій, становить: в Австрії – 67%, у Німеччині – 69 %, Данії – 71%, Ірландії – 79% [59, с. 33-41].

Таблиця 1.2

Деякі аспекти, що характеризують здатність українських підприємств розробляти та впроваджувати інновації (побудовано за даними [186])

Доступність венчурного капіталу*			Впровадження підприємствами нових технологій			Витрати підприємств на НДДКР			Співпраця підприємств та науково-дослідних установ		
РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО
1	Гонконг	4,61	1	Ісландія	6,50	1	Швейцарія	6,02	1	США	5,90
2	Норвегія	4,42	2	Швейцарія	6,36	2	Японія	5,95	2	Швейцарія	5,70
3	Сінгапур	4,33	3	Японія	6,25	3	Швеція	5,90	3	Фінляндія	5,62
4	Люксембург	4,30	4	ОАЕ	6,24	4	Німеччина	5,76	4	Сінгапур	5,59
5	Швеція	4,29	5	США	6,23	5	США	5,63	5	Швеція	5,55
7	США	4,17	6	Швеція	6,21	11	Ізраїль	4,88	20	Японія	4,65
14	Ізраїль	3,86	11	Ізраїль	6,07	23	Китай	4,17	21	Ізраїль	4,65
38	Китай	3,22	47	Китай	5,14	30	ОАЕ	3,77	23	Китай	4,57
44	Польща	3,13	55	Азербайджан	4,99	46	РФ	3,30	39	ОАЕ	3,93
54	Японія	2,97	67	Польща	4,81	57	Польща	3,16	48	РФ	3,76
58	Румунія	2,86	90	Румунія	4,43	65	Азербайджан	3,03	55	Азербайджан	3,57
71	Болгарія	2,69	**97**	**Україна**	**4,36**	**68**	**Україна**	**3,01**	**64**	**Україна**	**3,48**
86	РФ	2,52	104	РФ	4,18	74	Румунія	2,93	73	Румунія	3,33
91	**Україна**	**2,48**	107	Болгарія	4,11	94	Болгарія	2,70	76	Польща	3,32
109	Грузія	2,25	115	Грузія	4,01	124	Грузія	2,32	122	Грузія	2,50

де РМ – місце країни за рейтингом (загальна кількість рейтингових місць – 133);
БО – оцінка в балах від 1 (min) до 7 (max);
* – на скільки важко для підприємців знайти венчурний капітал для інноваційного проекту

Продовження табл. 1.2

Якість науково-дослідних установ			Наявність і кваліфікація науковців та інженерів			Спроможність до впровадження інновацій			Захист інтелектуальної власності		
РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО	РМ	Країна	БО
1	Швейцарія	6,19	1	Фінляндія	6,01	1	Японія	5,89	1	Сінгапур	6,21
2	США	6,18	2	Японія	5,89	2	Німеччина	5,87	2	Швеція	6,11
3	Ізраїль	5,99	3	Швеція	5,65	3	Швейцарія	5,80	3	Фінляндія	6,09
4	Великобританія	5,89	4	Індія	5,62	4	Швеція	5,71	4	Швейцарія	6,08
5	Німеччина	5,77	5	США	5,60	5	Фінляндія	5,56	5	Австрія	6,07
6	Швеція	5,71	6	Канада	5,52	6	США	5,49	15	ОАЕ	5,57
12	Сінгапур	5,63	16	Ізраїль	5,12	8	Ізраїль	5,16	19	США	5,44
15	Японія	5,34	28	ОАЕ	4,74	22	Китай	4,20	20	Японія	5,43
35	Китай	4,43	36	Китай	4,61	29	Азербайджан	3,90	44	Ізраїль	4,03
39	Азербайджан	4,28	48	РФ	4,44	**32**	**Україна**	**3,67**	45	Китай	4,02
42	РФ	4,21	49	Азербайджан	4,39	39	ОАЕ	3,48	54	Азербайджан	3,85
48	Польща	4,10	**50**	**Україна**	**4,37**	42	РФ	3,45	100	Грузія	2,81
56	**Україна**	**3,88**	58	Польща	4,28	57	Польща	3,13	102	РФ	2,75
75	Болгарія	3,63	88	Болгарія	3,86	64	Румунія	3,02	**108**	**Україна**	**2,65**
123	Грузія	2,7	96	Грузія	3,61	119	Грузія	2,37	109	Болгарія	2,63

де РМ – місце країни за рейтингом (загальна кількість рейтингових місць – 133);
БО – оцінка в балах від 1 (min) до 7 (max);
* – на скільки важко для підприємців знайти венчурний капітал для інноваційного проекту

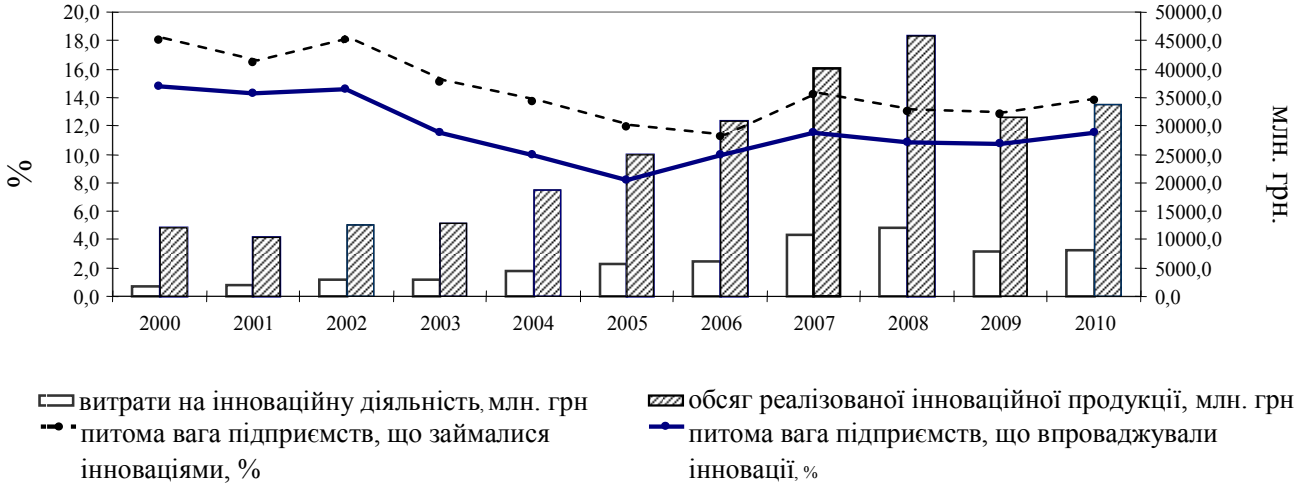


Рис. 1.5. Результативність інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2000-2010 рр. (складено на основі [112])

За період 2000-2010 років спостерігається незмінна тенденція, за якої в середньому 2,75% промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю, в наслідок певних причин не змогли впровадити результати своєї діяльності. Таку кількість неуспішних інноваційних підприємств можна пояснити комплексом причин, у тому числі до якого входить і нерозвинутість механізмів розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.

Проте, не зважаючи на проблемність даної сфери господарювання, у 2008-2010 роках частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості підприємств України зросла на 3% в основному за рахунок збільшення частки підприємств, які займалися організаційними та маркетинговими інноваціями. Із загальної кількості обстежених підприємств 4,5% займалися лише технологічними інноваціями, 11,2% – лише організаційними та маркетинговими інноваціями (нетехнологічними інноваціями), а 5,3% – обома типами інновацій (табл. 1.3) [114].

Таблиця 1.3

Розподіл підприємств і організацій України за типами інновацій (побудовано на основі [114])

Тип підприємства	Значення у % до загальної кількості підприємств	
	2008	2010
1. Інноваційно-активні підприємства	18	21
1.1 Займалися технологічними інноваціями	11,6	9,8
1.2 Займалися продуктовими інноваціями	7,5	5,8
1.3 Займалися процесовими інноваціями	8,4	7,6
1.4 Займалися маркетинговими інноваціями	10,5	12,5
1.5 Займалися організаційними інноваціями	8,1	10,2
2. Інноваційно-неактивні підприємства	82	79

Розподіл українських підприємств за видами здійснюваної ними інноваційної діяльності у 2010 році неведено на рис. 1.6.

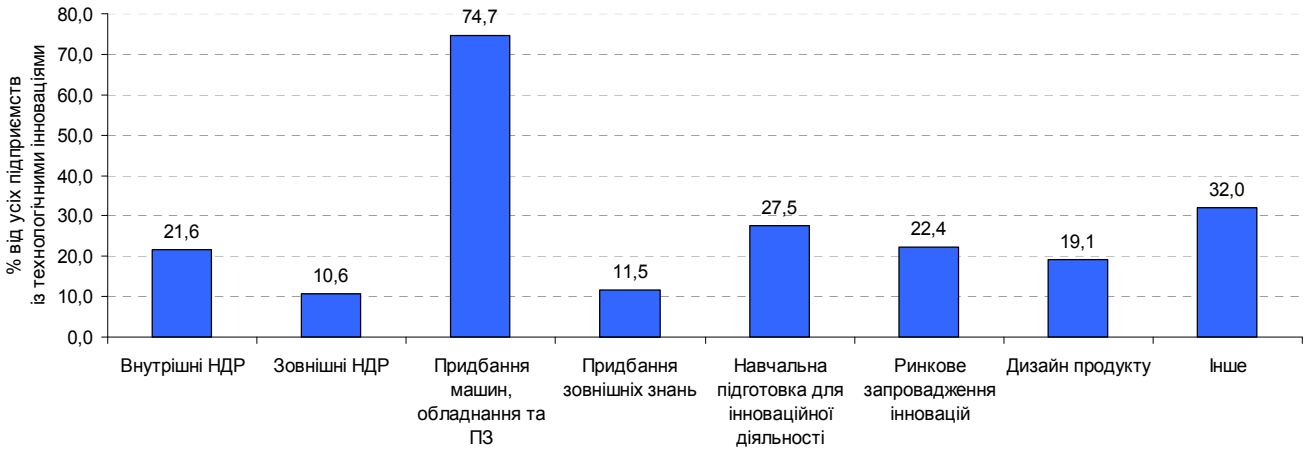


Рис. 1.6. Розподіл інноваційних підприємств за видами інноваційної діяльності у 2010 році [114]

Відповідно до рис. 1.6 одним з основних напрямів інноваційної діяльності підприємств України полягав насамперед у придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів і послуг. 27,5 % підприємств проводило навчання та

підготовку персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, здійснювала ринкове запровадження інноваційних продуктів та послуг, уключаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії, здійснювала процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, які ще не були ніде представлені, виконувала науково-дослідні роботи (НДР). При цьому укладанням договорів про придбання результатів їх виконання в інших компаній (уключаючи підприємства їхньої групи підприємств), державних або приватних науково-дослідних організацій і придбанням інших зовнішніх знань (придбання або ліцензування патентів і непатентованих винаходів, ноу-хау та інших типів знань у інших організацій) було зайнято близько 11% підприємств із технологічними інноваціями [114].

Результати здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами України у 2000-2010 рр. систематизовано у табл. 1.4 – 1.5.

Ґрунтуючись на результати дослідження офіційних статистичних даних, систематизованих у табл. 1.4 – 1.5, дійшли висновку, що вітчизняні промислові підприємства поступово нарощують темпи інноваційної діяльності, про це свідчить зростання частки інноваційно-активних промислових підприємств. У 2010 році промисловими підприємствами України збільшена кількість впроваджених нових технологічних процесів (+45,6% у порівнянні з 2000 роком, та + 7,9% у порівнянні з 2009 роком), але ці здобутки не сприяли збільшенню кількості освоєних інноваційних видів продукції – у 2010 році цей показник зменшився у порівнянні з 2009 та 2000 роками на 10,3% і 84,3% відповідно. Переважна більшість вітчизняних промислових підприємств придбавала нові технології в Україні. В останні роки спостерігається тенденція до збільшення обсягу витрат, що спрямовують підприємства на інноваційну діяльність (8045, 5 млн. грн. у 2010 році, тобто +1,2% та +457,9% у порівнянні з 2009 та 2000 роками відповідно). Хоча, слід зазначити, за останнє десятиліття найбільші обсяги фінансування спостерігалися у 2007 – 2008 роках і становили 10850,9 і

Таблиця 1.4

Впровадження інновацій на промислових підприємствах України [39; 111; 112]

Рік	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	У тому числі впроваджено маловідходних, ресурсозберігаю-чих, безвідходних процесів, %	Освоєно виробництво нових видів продукції[1], найменувань	У тому числі впроваджено нових видів техніки, %	Придбано нових технологій (технічних досягнень), найменувань		Передано нових технологій (технічних досягнень), найменувань	
					в Україні	за межами України	в Україні	за межами України
2000	1403	30,6	15323	4,1	…	…	…	…
2005	1808	38,2	3152	20,8	237	146	16	-
2006	1145	37,0	2408	32,6	382	315	59	10
2007	1419	44,7	2526	34,9	1141	297	29	4
2009	1893	39,8	2685	23,9	631	534	3	4
2010	2043	23,4	2408	27,5	565	142	3	2

[1] З 2003 року інноваційних видів продукції
(-) – явищ не було;
(…) – відомості відсутні

Таблиця 1.5

Зведена таблиця основних результатів здійснення інноваційної діяльності промисловими підприємствами України у 2000-2010 рр. [39; 111; 112]

Рік	Загальна сума витрат на інноваційну діяльність, млн. грн	Інноваційно-активні промислові підприємства		Промислові підприємства, що впроваджували інновації, %		Промислові підприємства, що реалізовували інноваційну продукцію, %		Реалізована інноваційна продукція				
										у тому числі		
		Всього, одиниць	$ПВ_з$ [1]	Всього, одиниць	$ПВ_з$	Всього, одиниць	$ПВ_з$	Всього, млн. грн	$ПВ_п$ [2]	продукція, що зазнала суттєвих змін, %	удосконалена продукція, %	інша інноваційна продукція, %
2000	1757,1	1705	18,0	1491	14,8	1352	14,3	12148,3	6,0	…	…	…
2001	1971,4	1697	16,5	1503	14,3	12,98	12,6	10365,4	6,8	…	…	…
2002	3013,8	1808	18,0	1506	14,6	…	…	12605,7	7,0	…	…	…
2003	3059,8	1496	15,1	1120	11,5	…	…	12882,1	5,6	…	…	…
2004	4534,6	1359	13,7	958	10,0	1095	11,0	18784,9	5,8	…	…	…
2005	5751,6	1193	11,9	810	8,2	1022	10,2	24995,4	6,5	43,0	26,4	30,6
2006	6160,0	1118	11,2	999	10,0	918	9,2	30892,7	6,7	58,9	15,8	25,3
2007	10850,9	1472	14,2	1186	11,5	1035	10,0	40188,0	6,7	55,5 [3]	44,5 [4]	-
2008	11994,2	1397	13,0	1160	10,8	993	9,2	45830,2	5,9	…	…	…
2009	7949,9	1411	12,8	1180	10,7	994	9,0	31432,3	4,8	27,1 [3]	72,9 [4]	-
2010	8045,5	1462	13,8	1217	11,5	964	9,1	33697,6	3,8	32,6 [3]	67,4 [4]	-

[1] $ПВ_з$ – у % до загальної кількості промислових підприємств;
[2] $ПВ_п$ – у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції;
[3] з 2007 року продукція, що була новою для ринку;
[4] з 2007 року продукція, що була новою тільки для підприємства;
(-) – явищ не було;
(…) – відомості відсутні

11994,2 млн. грн. відповідно, таким чином у 2010 році цей рівень ще не досягнуто. Також збільшились і обсяги реалізованої інноваційної продукції: у 2010 році +7,2% і 277,4% у порівнянні з 2009 та 2000 роками. Не дивлячись на це у 2010 році на 1% (у порівнянні з 2009 роком) і на 2,2% (у порівнянні з 2000 роком) зменшилась питома вага реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції.

Основні причини здійснення українськими промисловими підприємствами інноваційної діяльності (табл. 1.6) досліджено у роботі [123].

Таблиця 1.6

Причини, що спонукають інноваційну діяльність промислових підприємств України у 2005-2006 рр.[123]

Причина	Питома вага підприємств, %	
	2005	2006
Не займалися і не планують займатися	18,6	17,2
Краще задовольнити запити споживачів	26,7	30,0
Збільшити (утримати) свою частку на ринках збуту	34,4	39,2
Вийти на нові ринки збуту всередині країни	31,7	32,9
Вийти на міжнародні ринки	19,7	22,3
Знизити видатки на виробництво продукції	25,8	31,3
Урізноманітнити асортимент продукції	30,1	29,5
Підвищити капіталізацію (вартість) своєї компанії	3,78	4,9
Покращити фінансовий стан підприємства	41,7	43,0
Стати постачальником іноземних компаній, що працюють на українському ринку	2,9	2,0
Знизити залежність від постачальників	6,6	6,4

Отже, спираючись на дослідження [123], можна стверджувати, що причини, які спонукають вітчизняні промислові підприємства здійснювати інноваційну діяльність, в основному носять маркетинговий характер. Керівники різних рівнів управління відзначають, що інновації та маркетинг стали постійними супутниками економічного розвитку суб'єктів господарювання. Все це звертає увагу дослідників на те, що в сучасних

умовах концепція інноваційного маркетингу стає провідною концепцію ведення бізнесу. В свою чергу маркетингові інноваційні рішення необхідно розглядати як головний засіб реалізації підприємствами даної концепції.

З іншого боку, Державною службою статистики України до 2007 року проводились опитування керівників промислових підприємств щодо визначення причин низької інноваційної активності. У табл. 1.7 деталізовано результати цих опитувань за 2001, 2004 та 2007 рік.

З 2008 року методика змінилася (табл. 1.8): розширився перелік чинників, які було запропоновано розділити на чотири групи, а досліджувані підприємства віднести до двох категорій (інноваційні та не інноваційні підприємства). Нажаль, зміну впливу чинників, що перешкоджали здійсненню інноваційної діяльності, важко простежити в динаміці, оскільки методика опитування постійно змінювалась, тому маємо змогу лише виявити найбільш проблемні аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств України.

Таблиця 1.7

Причини низької інноваційної активності промислових підприємств України у 2001, 2004 та 2007 роках [57; 111]

Перешкоджаючий чинник	Значення у % від загальної кількості обстежених підприємств		
	2001	2004	2007
1	2	3	4
Відсутність фінансування	86,0	…	…
Нестача власних коштів	…	83,0	80,1
Недостатня фінансова підтримка держави	…	56,6	53,7
Великі витрати на нововведення	40,0	55,9	55,5
Тривалий термін окупності нововведень	…	34,6	38,7
Відсутність коштів у замовника	40,0	31,7	33,3
Високі кредитні ставки	39,0	…	…
Недосконаліть законодавчої бази	32,0	37,7	40,4
Труднощі із сировиною і матеріалами	29,0	…	…

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Високий економічний ризик	24,0	38,9	41
Нестача інформації про нові технології	…	19,5	17,3
Відсутність можливості для кооперації з іншими підприємствами і науковими організаціями	…	18,5	19,7
Відсутність попиту на продукцію	15,0	16,0	16,0
Нестача інформації про ринки збуту	11,0	18,3	17,4
Відсутність кваліфікованого персоналу	…	17,2	…
Несприйнятливість підприємств до нововведень	…	14,5	15,5

(…) – відомості відсутні

Таблиця 1.8

Розподіл підприємств за найбільш суттєвими чинниками, що перешкоджали здійсненню інновацій за період 2008-2010 рр. [114]

Група чинників	Чинник	Значення у % від загальної кількості обстежених підприємств	
		інноваційні підприємства	не інноваційні підприємства
1	2	3	4
Цінові	Відсутність коштів у межах підприємства або групи підприємств	7,8	16,3
	Відсутність фінансування за межами підприємств	4,6	8,7
	Занадто високі витрати на інноваційну діяльність	6,2	12,0
Інформаційні	Відсутність кваліфікованого персоналу	1,5	3,4
	Відсутність інформації про технології	1,0	2,1
	Відсутність інформації про ринки	0,8	1,9
	Труднощі знаходження партнерів	2,4	5,3
Ринкові	На ринку домінують певні підприємства	3,9	7,1
	Незначний попит на інноваційні товари чи послуги	1,9	4,2

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
Причини інноваційної бездіяльності	Немає необхідності у зв'язку з попередньою інноваційною діяльністю на підприємстві	1,1	2,0
	Непотрібно у зв'язку з невизначеним попитом або немає попиту на інновації	1,8	5,7

Отже, використовуючи отримані дані офіційної статистики (табл. 1.7 – 1.8), дослідження [117] та результати національної доповіді «Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні» [122], маємо можливість виокремити основні проблеми інноваційної сфери та визначити основні причини, що стримують здійснення інноваційної діяльності підприємствами на території України:

1) недосконалість законодавчої та інституційної бази розвитку інноваційного підприємництва;

2) невирішеність питань у патентно-ліцензійній сфері, і, як результат, низька активність використання об'єктів інтелектуальної власності у секторі малого та середнього підприємництва, недооцінка підприємствами інтелектуального капіталу, що призводить до спрямування ресурсів на інвестування підприємств у мало перспективні галузі, а не до інноваційно-активних підприємств чи науково-дослідних проектів;

3) недосконалість механізмів економічної та моральної мотивації здійснення інноваційної діяльності;

4) невідповідність між наявними джерелами фінансування та потребами інноваційного розвитку;

5) низький рівень розвитку венчурного підприємництва;

6) недостатня державна підтримка інноваційної діяльності, зокрема науки, освіти, наукових фундаментальних і прикладних досліджень;

7) недостатній рівень розвитку економічного механізму управління інноваційною діяльністю;

8) опір інноваційним змінам та недосконалі технології його подолання як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави;

9) несформованість цінностей інноваційного розвитку в організаційній культурі підприємства;

10) незадовільне інформаційне забезпечення інноваційної діяльності;

11) низький рівень залученості вітчизняних підприємств та науково-дослідних організацій у програми та проекти науково-дослідного співробітництва, особливо на міжнародному рівні;

12) низька забезпеченість каналами ринкової інтеграції інновацій.

Підсумовуючі зауважимо, що заходи з подолання зазначених вище перешкод доцільно розглянути на двох рівнях: рівні окремого підприємства та державному рівні.

Так, на рівні окремого підприємства керівництву для активізації та стимулювання інноваційної діяльності слід спрямувати зусилля на:

– виокремлення в організаційній структурі підприємства спеціалізованих служб (центрів, лабораторій тощо), до повноважень яких входитиме вирішення питань інноваційної сфери;

– залучення до інноваційної діяльності підприємства працівників усіх рівнів та спеціалізації шляхом впровадження мотиваційних механізмів;

– забезпечення можливості інтелектуального, професійного та кар’єрного розвитку працівників підприємства;

– інтеграцію інноваційних цінностей у корпоративну культуру підприємства шляхом позиціонування інновацій та винахідництва як обов’язкових компонентів існування та розвитку підприємства;

– оптимізацію інформаційних потоків на підприємстві, у тому числі внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

– пошук партнерів для реалізації інтеграційних форм участі в інноваційних проектах.

З іншого боку, на державному рівні для активізації та стимулювання інноваційних процесів за сучасних умов необхідно вживати заходи, що враховують такі три аспекти, – інфраструктурний, інвестиційний, інституційний, а саме:

– розвивати у суспільстві «інноваційні» цінності та визначити інновації як ключовий елемент стратегії та програми розвитку країни;

– сприяти створенню та розвитку інноваційних центрів шляхом впровадження пільгових схем оподаткування, спрощених механізмів господарювання тощо;

– узгодити положення, пріоритетні напрямки і заходи інвестиційної політики із відповідними положеннями, пріоритетними напрямками та заходами економічної політики та програм інноваційного розвитку країни;

– створити сприятливий законодавчий клімат, спрямований на усунення бюрократичних перешкод, пов’язаних зі здійсненням підприємницької та інноваційної діяльності, і забезпечення взаємовигідної співпраці влади, підприємництва, освіти, науки, суспільних організацій, населення тощо;

– побудувати інфраструктурну мережу, що охоплює та забезпечує реалізацію кожного етапу інноваційного процесу: від досліджень до комерціалізації;

– побудувати інформаційну мережу, існування та функціонування якої повинне сприяти пошуку та налагодженню співробітництва у сфері фундаментальних і прикладних досліджень;

– всебічно сприяти налагодженню та розвитку міжнародного співробітництва у сфері фундаментальних і прикладних досліджень;

– забезпечити розроблення та функціонування спеціалізованих освітніх програм щодо підготовки та перепідготовки спеціалістів, зайнятих у інноваційній сфері;

– формувати прямі державні замовлення на інноваційну продукцію наприклад у рамках реалізації державних програм щодо енергозбереження, екологізації, інформатизації тощо;

– вдосконалювати механізми комерціалізації результатів НДДКР та стимулювати їх реалізацію.

1.2 Дослідження сутності, місця та ролі маркетингових інноваційних рішень у процесі управління промисловим підприємством

Хід світового розвитку доводить, що основою стійкого економічного розвитку господарських систем і окремих суб'єктів господарської діяльності є інновації [90]. Відповідно до [93; 102; 104; 105; 145; 168; 169] для сучасного підприємства відсутні альтернативи інноваційному шляху розвитку. Актуальність інноваційної моделі розвитку доводиться стрімким зростанням впливу науки та нових технологій на соціально-економічний розвиток, що відбувся протягом останніх 20-30 років [67].

Функціонування та розвиток будь-якої системи передбачає розроблення та реалізацію численних рішень. Рішення являють собою реакцію системи на внутрішні та зовнішні впливи і спрямовуються на розв'язання невідповідностей та подолання перешкод у процесі досягнення бажаного стану такої системи. Таким чином, розуміння природи рішень та їх місця у сфері менеджменту необхідне для здійснення ефективного управління.

З іншого боку, підтверджуючи реалії економічного розвитку, саме інноваційні рішення орієнтують підприємства на якісні зміни у всіх процесах господарювання і виступають основою досягнення позитивного результату.

Вивчення та аналіз літератури свідчить про значний науковий інтерес до цієї проблематики в українській та закордонній економічній науці. Останнім часом з'являються численні дослідження щодо аналізу різних аспектів категорії «управлінське рішення». Так, у цій сфері слід зазначити роботи [3; 12; 16; 33; 42; 45; 58; 74; 82; 87; 138; 152; 159; 166], які присвячені дослідженню сутності категорії «управлінське рішення», удосконаленню методичних підходів до розроблення та реалізації рішень. Однак, недостатньо розробленими залишилися питання дослідження сутності поняття «маркетингове інноваційне рішення» та його місця у господарській діяльності сучасних підприємств.

З метою визначення сутності поняття «маркетингове інноваційне рішення» виконаємо аналіз підходів до визначення понять «рішення» та «управлінське рішення».

Надамо найбільш загальну характеристику поняття «рішення». Найчастіше у процесі будь-якої діяльності виникають ситуації, коли людина або група людей стикаються із необхідністю вибору одного з декількох варіантів дії. Результат такого вибору і буде рішенням. Таким чином, на думку Башкатової Ю.І., Дикань Н.В, Борисенко І.І. рішення – це вибір альтернативи, відповідь на ряд питань [5; 42].

Дещо відрізняється підхід Лесюка О. та Устенко А. [46] щодо трактування досліджуваного поняття від попередніх. Вони визначають рішення як обрану альтернативу, що забезпечує досягнення поставленої мети з максимальною ефективністю.

Прийняття рішення не є суворо фіксованою процедурою і являє собою процес, що складається з послідовних кроків, кількість яких може змінюватися.

Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керуючої системи [46]. Рішення може ухвалюватися людиною в трьох

основних системах: технічній, біологічній та соціальній, які, у свою чергу, можуть бути взаємопов’язаними [147].

У свою чергу Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. та ін. [91] визначають рішення (solution) як краще з альтернативних варіантів вирішення проблеми.

Віханський О.С. та Наумов О.І. [12] під поняттям рішення розуміють організаційну реакцію на проблему, що виникла. На їх думку, кожне нове рішення в управлінні виникає на основі рішення зробленого раніше, дія якого завершилася, відхилилася від спочатку визначеного варіанту або увійшла до суперечності із змінами, що відбулися у зовнішньому середовищі.

Авторська група економічного енциклопедичного словника [47] надає три варіанта щодо тлумачення поняття «рішення»: усвідомлення та цілеспрямований вибір способу дій, що забезпечує досягнення поставленої мети з найбільшою ефективністю; процес знаходження відповіді на певне питання та вибір оптимального варіанта вирішення окремої проблеми; правовий акт, що приймається державними органами управління або посадовими особами у межах їх компетенції для вирішення найважливіших питань або досягнення певної мети.

З іншого боку Смірнов Е.О. [138] під поняттям «рішення» розуміє результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку і необхідних дій. Так, рішенням є який-небудь висновок, зроблений людиною без подальших дій, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація. Рішення може бути спрямоване на досягнення разових (одиничних) результатів, створення процесів, що постійно йдуть, підтримку або розвиток процесів, що йдуть, на припинення або недопущення якої-небудь діяльності. Необхідно зазначити, що у деяких випадках суб’єкт (ініціатор рішення) одночасно може бути і об’єктом (виконавцем рішення).

На думку Колпакова В.М. [74] рішення є продуктом діяльності особи, що його приймає. Воно розробляється згідно з цілями, функціями відповідного рівня ієрархії управління.

Злобіна Н.В. [58] зазначає, що рішення є універсальною формою поведінки як окремої особи, так і соціальних груп. Така універсальність пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Проте, не дивлячись на універсальність рішень, їх ухвалення в процесі управління організацією істотно відрізняється від рішень, що приймаються у приватному житті. В управлінні економічною системою прийняття рішення є більш систематизованим та формалізованим процесом, ніж у приватному житті. Таким чином у подальшому вбачаємо доцільним дослідити сутність поняття «управлінське рішення», яке є більш розповсюдженим у сфері функціонування саме економічних систем.

Економічний словник за редакцією Ю.А. Бєліка визначає управлінське рішення як директивний акт цілеспрямованого впливу на об’єкт управління, який заснований на аналізі виробничої ситуації, визначенні мети дії та включає програму досягнення мети [79].

Економічний енциклопедичний словник за редакцією С.В. Мочерного надає два варіанти трактування поняття «управлінське рішення»:

1) усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найвірогідніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної мети;

2) результат творчої співпраці менеджерів і власників підприємств, фірм і компаній, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства [47].

У свою чергу Хміль Ф.І. [46] під поняттям «управлінське рішення» розуміє результат творчого процесу суб’єкта управління щодо пошуку

способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації і водночас адекватних дій колективу об'єкта управління.

Єрмошенко М.М., Єрохін С.А. та Стороженко О.А. [45] зауважують, що управлінське рішення – це завжди осмислення проблем і вибір альтернативи, напрямку дії для вирішення проблеми.

На думку Малої Н.Т. [87] управлінське рішення, з одного боку, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, з іншого – продуктом управлінської праці.

Як зазначають Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. [82], управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Барабаш Ю.О. [3] стверджує, що управлінське рішення в повсякденній практиці є продуктом управлінської праці та розумової діяльності людини. Управлінське рішення також можна трактувати, як процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

На думку Якимчука С. [166] рішення, що ухвалюється керівником у соціальній системі, і називаються управлінськими.

У свою чергу Чудновська С.М. [159] зауважує, що управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат.

Злобіна Н.В. [58] розглядає управлінське рішення як вибір оптимальної альтернативи, що здійснюється керівником в рамках його посадових повноважень та компетенції з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації та направлений на досягнення цілей організації.

За Колпаковим В.М. [74] управлінське рішення є результатом системної діяльності людей та продуктом когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи, – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну направленість. Істотною відмітною ознакою управлінського

рішення є його ухвалення лише у тому випадку, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією та включити увесь механізм її управління.

Никифорук Б.В. [113] управлінське рішення розглядає як множину впливів на об'єкт управління для приведення його до потрібного стану. Іншими словами, управлінським рішенням є не самі перетворення об'єкта, а інформація, модель перетворень.

Башкатова Ю.І. [5] визначає управлінське рішення як вибір, який повинний зробити керівник, для того, щоб виконати зобов'язання, які передбачаються його посадою.

Гросул В.А. [33] представляє управлінське рішення як результат вибору з сукупності альтернативних варіантів одного, який являє собою єдино правильний у конкретних умовах господарювання.

Герчикова І.Н. [16] стверджує, що управлінське рішення є творчим процесом, результатом управлінської діяльності менеджера і враховує зворотний зв'язок з об'єктами зовнішнього середовища.

Ігнатьєва А.В., Максимцов М.М. [60] зауважують, що управлінське рішення спрямовується на досягнення цілей підприємства і є концентрованим вираженням процесу управління на його завершальній стадії. Прийняття управлінського рішення на підприємстві передбачає вибір альтернативи керівником, в рамках його посадових обов'язків.

Таким чином, дослідження публікацій за даною тематикою дає змогу сформувати зведену таблицю основних підходів до трактування поняття «управлінське рішення» (табл. 1.9).

Проведений аналіз свідчить, що серед науковців не існує єдиної точки зору щодо тлумачення поняття «управлінське рішення»: здебільшого воно розглядається або як вибір альтернативи з множини варіантів досягнення мети системи менеджменту, або як результат розумово-психологічної та творчої діяльності окремої особи чи групи осіб спрямований на досягнення визначеної мети та отримання необхідних результатів.

Таблиця 1.9

Систематизація підходів до трактування поняття «управлінське рішення»

Автор / джерело	Управлінське рішення – це:									
	1. Продукт / Результат						2. Процес	3. Вибір альтернативи	4. Директивний акт	5. Завершальний етап процесу управління
	1.1 формалізації методів менеджменту	1.2 синтезу психологічних процесів	1.3 розумово-психологічної діяльності	1.4 творчої діяльності	1.5 управлінської діяльності	1.6 системної діяльності				
Бєлік Ю.А. [79]									X	
Фатхутдінов Р.А. [152]	X							X		
Економічний енциклопедичний словник [47]				X				X		
Хміль Ф.І. [46]										
Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. [45]			X					X		
Мала Н.Т. [87]			X		X					
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [82]	X									
Барабаш Ю.О. [3]			X				X			
Чудновська С.М. [159]										X
Злобіна Н.В. [58]								X		
Колпаков В.М. [74]		X				X				
Башкатова Ю.І. [5]								X		
Гросул В.А. [33]								X		
Герчикова І.Н. [16]				X	X		X			
Ігнатьєва А.В., Максимцов М.М. [60]								X		
Никифорук Б.В. [113]							X			
Якимчук С. [166]									X	
Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. та ін. [91]								X		
Смірнов Е.О. [138]			X							

У науковій літературі розглядаються численні підходи до класифікації управлінських рішень [58; 113; 120; 143]. У результаті дослідження автором сформовано перелік основних класифікаційних ознак та видів управлінських рішень (рис. 1.7).

Наведену на рис. 1.7 класифікацію можна подовжити, але, на нашу думку, в рамках даного дослідження, вона є достатньою для дослідження змісту та місця понять «управлінське рішення» та «маркетингове інноваційне рішення».

Рис. 1.7. Класифікація управлінських рішень

У п. 1.1 дисертаційного дослідження доведено, що використання сучасних інструментів та методів управління, оновлення матеріальної бази, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, активне використання нових технологій маркетингу, тобто вибір підприємством інноваційного шляху розвитку, потребує ухвалення ефективних інноваційних рішень (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Порівняння сутності традиційного та інноваційного управлінського рішення на підприємстві

Параметр	Традиційне управлінське рішення	Інноваційне управлінське рішення
Цілі впровадження	Здійснення господарської діяльності	Інноваційний розвиток підприємства
Приналежність	Є інструментом традиційної стратегії	Є інструментом стратегії інноваційного розвитку
Орієнтири розроблення	Існуюча стратегія, розроблені правила та процедури	Стратегічне бачення; Майбутній бажаний стан підприємства
Масштабність	Реалізація окремої господарської операції	Реалізація проекту
Спеціалізація	Може охоплювати усі аспекти господарської діяльності	
Результат впровадження	Вирішення господарської задачі шляхом використання методів господарювання	Вирішення господарської задачі шляхом використання не традиційних методів господарювання
Трудомісткість	Низька; середня; висока	Переважно висока
Досвід впровадження	Існує	Не існує або частково існує
Характер вирішуваної проблематики	Стандартний, рішення направлене на розв'язання проблеми, що має аналог у минулому	Нестандартний, рішення направлене на розв'язання проблеми, що не має аналога у минулому і виникає вперше, або на розв'язання проблеми, що має аналог у минулому нестандартним способом
Характер використовуваної інформації	Залежить від масштабу рішення: первинна та вторинна інформація	Переважно первинна, отримана шляхом спеціально організованих досліджень
Інформаційна база для прийняття рішення	Вивчення та порівняння наявного досвіду у подібних ситуаціях	Вивчення та аналіз середовища господарювання, досвіду інших організацій, можливостей власного підприємства, перегляд, доповнення та компонування відкинутих у минулому варіантів управлінських рішень
Структурна складність	Низька; середня; висока	Переважно висока

Слід особливо зазначити, що інноваційне рішення – це рішення, яке ухвалюється в умовах достатньо високого ступеня невизначеності та ризику. У сучасній науковій літературі, зазвичай, автори ототожнюють поняття «управлінське рішення» та «інноваційне рішення» [58; 70; 80; 115; 124; 135], причому поняття «управлінське рішення» на відміну від поняття «інноваційне рішення» визначається ширшим та більш загальним.

Так, Злобіна Н.В. [58] зауважує, що інноваційні рішення стосуються процесу реструктуризації і реформування організації для підвищення її конкурентоспроможності. Інноваційне рішення – це комплексне рішення і характеризується більшою трудомісткістю, ніж у звичайного управлінського рішення.

З іншого боку, Осовська Г.В. та Осовський О.А. [115] розглядають інноваційне рішення з точки зору критерія альтернативності. Інноваційні рішення штучно складаються із елементів, які підходять для вирішення проблеми і раніше були відкинуті. В результаті розроблення інноваційного рішення формується принципово новий варіант вирішення проблеми.

Подальшому розкриттю сутності інноваційного рішення передбачає дослідження його класифікації шляхом виділення однотипних груп за допомогою встановлення певного критерію. На рис. 1.8 відображено власний підхід до класифікації інноваційних рішень.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, під поняттям «маркетингове інноваційне рішення» (далі – МІР) пропонуємо розуміти результат когнітивної та творчої діяльності, який призводить до вибору нового варіанту дій на основі діагностики проблемних зон господарювання і забезпечує ефективність функціонування підприємства на засадах інноваційного маркетингу.

Іншими словами, розроблення, прийняття та реалізація маркетингових інноваційних рішень (далі – РПРМІР) передбачає використання проблемно-орієнтованого підходу, що дозволяє виявляти та опрацьовувати проблемні області діяльності підприємства на основі використання раніше відкинутих

чи вдосконалення існуючих ідей та бізнес-моделей, впровадження нових, нестандартних маркетингових прийомів, методів та технологій.

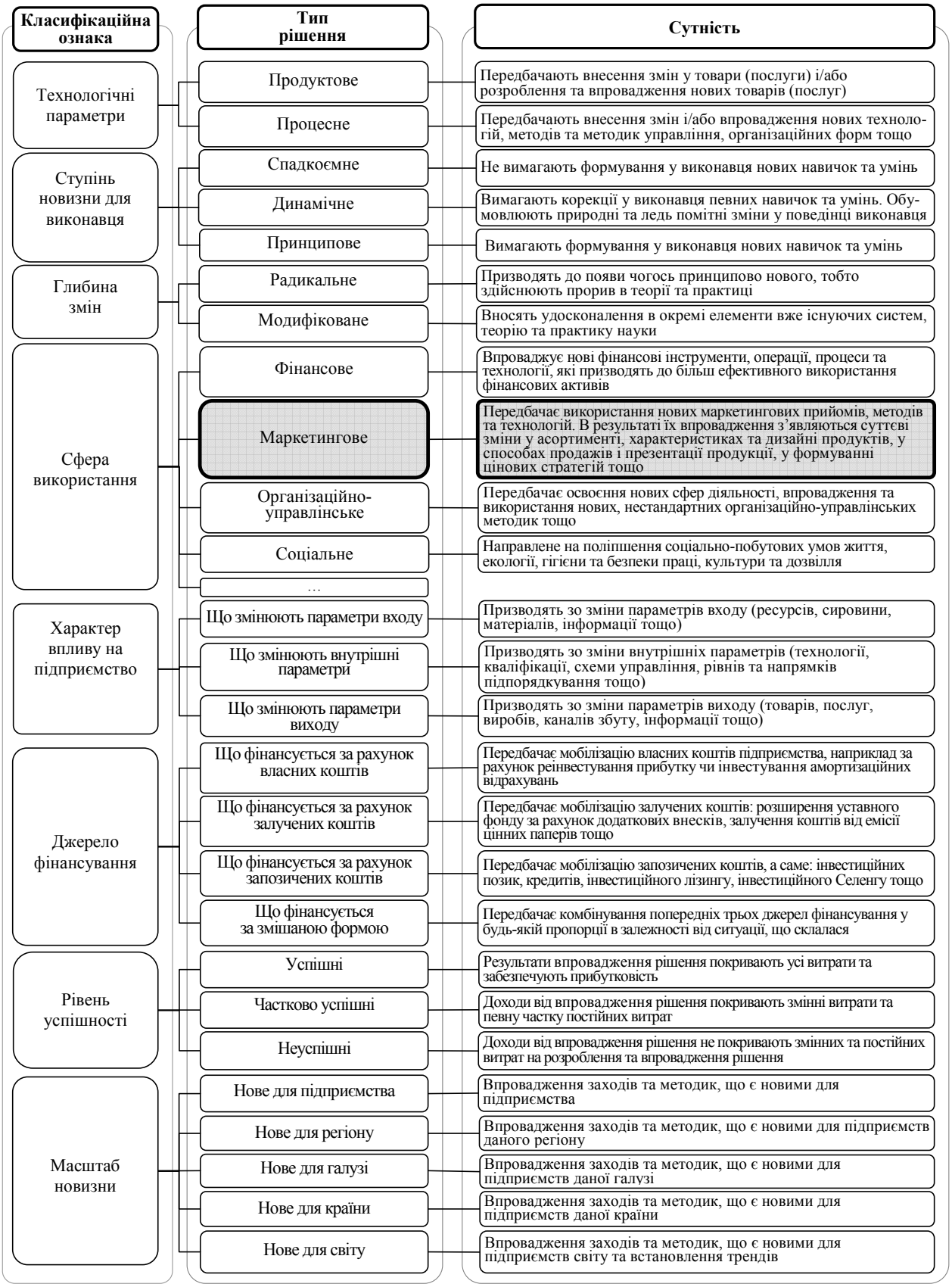


Рис. 1.8. Класифікація інноваційних рішень

Таким чином, маркетингове інноваційне рішення на підприємстві виступає як ключовий елемент інтенсивного росту та інноваційного розвитку, що призводить до зміцнення його ринкової позиції, збільшення валових доходів, чистого прибутку. Без інноваційної складової підприємство втрачає ініціативність та гнучкість, а конкуренти отримують переваги у конкурентній боротьбі.

На основі досліджень [58; 74; 143] та аналізу досвіду вітчизняних промислових підприємств систематизовано вимоги (характеристики, принципи), яким повинне відповідати якісне маркетингове інноваційне рішення (рис. 1.9).

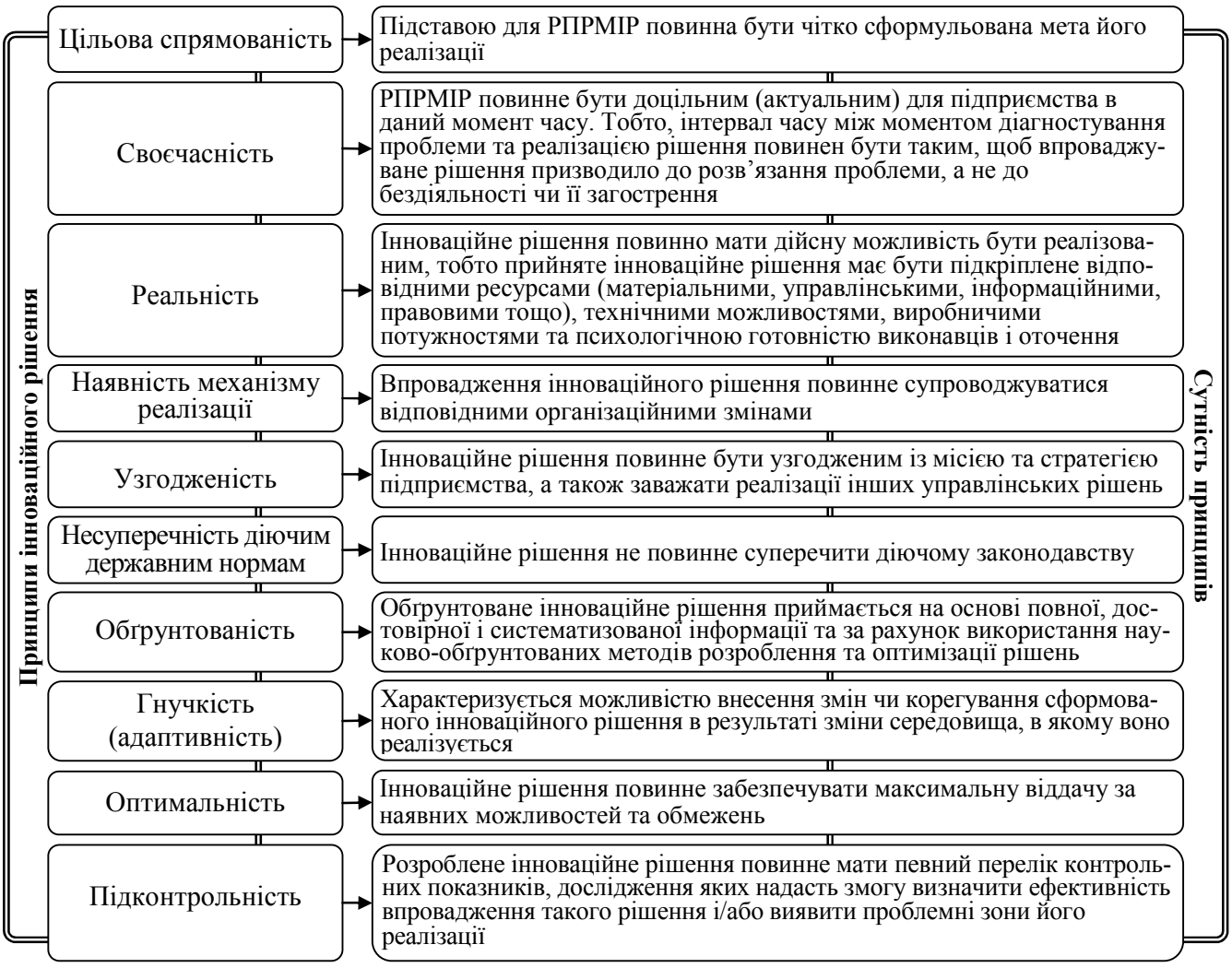


Рис. 1.9. Принципи якісних маркетингових інноваційних рішень

Важливо розуміти, що, в розріз стереотипу, МІР призводить не тільки до змін у сфері маркетингу, а й виробництва, фінансів тощо. Підприємства, що обрали інноваційний шлях розвитку впроваджують як нові бізнес-моделі, так і нові (або удосконалені) технології. МІР на підприємстві не обов'язково несе радикальні (до цього не існуючі і на інших підприємствах) зміни. «Інноваційність» такого рішення для підприємства полягає у його нестандартності та неординарності впливу саме для даного підприємства.

Слід зазначити, що для підприємства маркетингове інноваційне рішення виступає не тільки внутрішньою рушійною силою, а й інструментом впливу на зовнішнє господарське середовище. Своєчасно розроблене маркетингове інноваційне рішення дає можливість підприємству вплинути на поточну бізнес ситуацію та навіть задати тенденцію подальшого розвитку галузі в цілому.

Підводячи підсумки, нами досліджено та систематизовано існуючі підходи до визначення сутності понять «рішення», «управлінське рішення», уточнено та поглиблено сутність понять «інноваційне рішення» та «маркетингове інноваційне рішення», удосконалено класифікацію інноваційних рішень. Визначено місце та роль МІР у процесі господарювання промислових підприємств. На основі аналізу наукових публікацій та досвіду вітчизняних промислових підприємств запропоновано принципи якісних МІР.

1.3 Особливості обґрунтування інноваційних рішень: світові тенденції та досвід українських підприємств

У загальному розумінні інноваційне рішення є, з одного боку, основою реалізації функцій і завдань інноваційного менеджменту, а з іншого – одним з інструментів впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, а

також важливою ланкою формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Ключовими факторами впливу на здійснення підприємствами інноваційної діяльності і, відповідно, прийняття та впровадження ними ефективних інноваційних рішень є діюче законодавство в сфері інноваційної діяльності та існуюча національна інноваційна система.

В Україні на різних рівнях управління усвідомлюють актуальність вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку сфери інновацій, проте поки що не вирішено багато проблемних питань інноваційної сфери. Перші кроки у формуванні стратегії розвитку економіки України за інноваційною моделлю було здійснено у 1994 році завдяки підписанню «Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами» (№ 237/94-ВР від 10.11.94, набула чинності 01.03.1998 року) та в затвердженню у 1998 році Указа Президента України «Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» (№ 615/98 від 11.06.1998 року) [122].

На сьогоднішній день нормативно-правова база України в інноваційній та науково-технічній сфері направлена на врегулювання і стимулювання суспільних відносин з питань матеріально-технічного, інвестиційного і організаційного забезпечення інноваційної діяльності та ґрунтується на Конституції України, враховує норми Господарського кодексу і регулюється такими законами:

– «Про інноваційну діяльність» [49];

– «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні» [54];

– «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [56];

– «Про наукову і науково-технічну діяльність» [51];

– «Про наукову і науково-технічну експертизу» [52];

– «Про інвестиційну діяльність» [49];
– «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [55];
– «Про державні цільові програми» [48] тощо.

Зауважимо, що законодавству України в інноваційній та науково-технічній сфері властиві певні недоробки. Так, недостатньо врегульованими залишаються такі аспекти інноваційної та науково-дослідної діяльності: формування та реалізація механізмів фінансування інноваційної та науково-дослідної діяльності, податкове стимулювання інноваційної та науково-дослідної діяльності, врегулювання організаційно-економічних питань інноваційного розвитку, формування системи інформаційного забезпечення інноваційної та науково-дослідної діяльності, захисту інтелектуальної власності та інноваційних рішень тощо. Затверджений Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№ 433-IV від 13 січня 2003) перелік пріоритетних напрямів інноваційного розвитку [54] є надмірно широким, абстрактним та важко здійсненним в сучасних умовах. Зростанню економіки України на інноваційних засадах перешкоджає і недосконаліть наявної інноваційної інфраструктури: зазвичай дії структур, що впливають на ступінь активності інноваційної діяльності та забезпечують подальше впровадження інновацій в господарський процес, є неузгодженими та несистематичними.

Звернімося до теоретичних здобутків світових економічних шкіл. Так, традиційно виділяють три моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну.

Так, згідно з [120] у прийнятті рішень для класичної моделі центральним є поняття «раціональність» і передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути максимально об’єктивною, логічно мислити і мати чітку мету. Дії спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Отже, до основних характеристик класичної моделі прийняття рішень можна віднести такі:

– чітка мета прийняття рішення;

– максимально повна поінформованість щодо ситуації прийняття рішення;

– максимально повна поінформованість щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

– особа, яка приймає рішення, має чітко сформовану та структуровану за ступенем важливості систему впорядкування переваг;

– мета прийняття рішення завжди полягає у максимізації результату діяльності підприємства.

Класична модель [120] будується на тому, що рішення мають прийматися в умовах повної визначеності, тому що тільки за наявності повної інформації можна відібрати альтернативу, що більшою мірою відповідає потребам підприємства. Але на практиці процес прийняття рішень підпадає під вплив обмежуючих та суб'єктивних факторів, які перешкоджають прийняттю обґрунтованих рішень.

На врахування негативних впливів на процес прийняття рішення направлена поведінкова модель. Поведінкова модель включає такі характеристики [120]:

– обмеженість інформації щодо ситуації прийняття рішення і/або швидка її зміна;

– обмеженість інформації щодо всіх можливих альтернатив розроблення рішення;

– нездатність розробників рішення передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

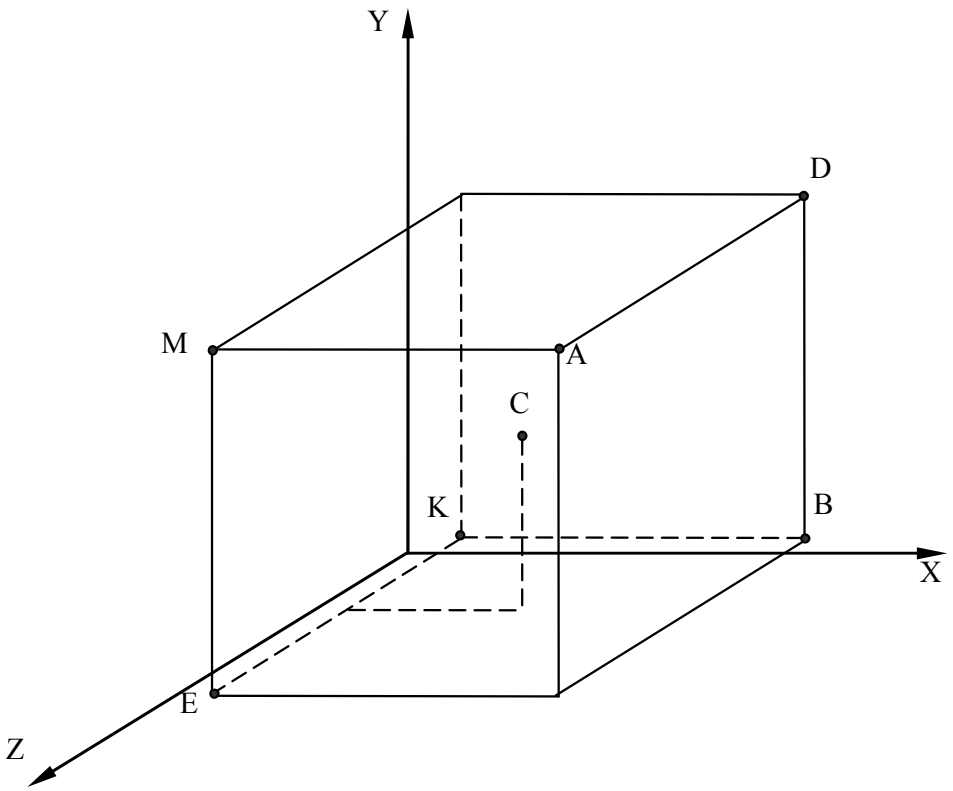
Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ця модель переважно застосовується у випадках [120]:

– коли розв'язуються принципово нові, нетрадиційні проблем, які складно вирішити у традиційній та поведінковій моделях;

– коли необхідно оперативно розв'язати проблему;

– коли керівництво має достатньо влади, щоб одноосібно розробити та безапеляційно впровадити рішення [120].

Мала Н.Т. та Процик І.С. [86] пропонують тривимірну модель прийняття управлінського рішення (рис. 1.10), яка просторово відображає взаємозалежність трьох аспектів: досвідного, логічного та інтуїтивного, на основі комбінації яких виокремлено сім основних управлінських рішень (табл. 1.11).



Умовні позначення:

вісь X – досвідний аспект;
вісь Y – логічний аспект;
вісь Z – інтуїтивний аспект;

точка A – стратегічні рішення;
точка B – адаптивні рішення;
точка C – врівноважені рішення;
точка D – раціональні рішення;
точка E – інтуїтивні рішення;
точка K – ризиковані рішення;
точка M – інертні рішення.

Рис. 1.10. Тривимірна модель прийняття управлінських рішень [86, с. 349]

Таблиця 1.11

Типи управлінських рішень за тривимірною моделлю Малої-Процик (на основі [86, с. 349-350])

Точка)	Тип рішення	Сутність
A (10;10;10)	Стратегічне рішення	Прийняття стратегічних управлінських рішень властиво керівникам, які спираються на власний досвід, логіку та інтуїцію, вони вирішують проблему на основі попереднього ретельного вивчення і аналізу умов її виконання. Такі рішення приймає вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації
B (10;1;1)	Адаптивне рішення	Спирається на вміння, знання, компетентність, набутий досвід керівника, результат від прийнятих ним раніше рішень. Керівники, котрі приймають адаптивні рішення, мають сформульовану модель, яка виникла внаслідок попередніх напрацювань, і дає змогу спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в цій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, управлінець обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Проте це не гарантує, що відібраний варіант рішення буде ефективним
C (5;5;5)	Врівнова-жене рішення	Характеризується ретельністю оцінювання усіх варіантів, є результатом послідовних кроків, сприяють вирішенню проблеми. Керівник, приймаючи врівноважені рішення, вибирає таку альтернативу, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки
D (10;10;1)	Раціональне рішення	Приймається на базі аналітичного процесу вибору альтернатив та залежать від досвіду керівника. Керівники приймають раціональні рішення, коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно та надійно передбачений
E (1;1;10)	Інтуїтивне рішення	Базується на основі чуття людини (проникливості), передбачення, вгадування, без логічного обґрунтування. Прийняття інтуїтивних рішень властиво менеджерам, які генерують ідеї, проте вони не гарантують уникнення помилок і ефективності результатів.
K (1;1;1)	Ризиковане рішення	Приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів. Таке рішення приймається за обставин, які швидко змінюються. Ризиковані рішення характерні для керівників, у яких побудова гіпотез переважає над їх аналізом та синтезом.
M (1;10;10)	Інертне рішення	Поєднує два суперечливі чинники: логіку та інтуїцію, є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку альтернатив. Керівники, які генерують інертні рішення, зважують альтернативи, виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість, спираючись на логіку та інтуїцію.

У [86] автори тривимірної моделі зазначають, що досвідний аспект базується на судженнях, знаннях, навичках, здобутих керівником у житті і

засвоєних на практиці. Логічний аспект передбачає правильність і поміркованість доказів, роздумів, закономірностей. У свою чергу інтуїтивний аспект проявляється у неусвідомленому почутті, яке наштовхує на правильні дії.

Караєва Н.В. [69] розглядає два види моделей підтримки прийняття рішень у процесі господарювання – нормативні і дескриптивні. Так, авторка зазначає, що використання нормативної моделі прийняття рішення направлене на пошук бажаного стану системи. Формалізована теорія прийняття рішень (теорія вибору) – напрям, в рамках якого здійснюється розроблення і використання нормативних моделей. Його сутність полягає у виборі найкращого із можливих рішення за певних початкових умов, тобто у концентрації зусиль на процедурі вибору рішення. Орієнтир – розроблення оптимального рішення.

З іншого боку, дескриптивна модель спрямована на опис факторів середовища та прогнозування поведінки об’єктів. У [69] зазначається, що побудова дескриптивних моделей рішення пов’язана з тим, що на хід процесу прийняття рішень впливають ряд обставин, зокрема: тип проблеми і риси ситуації; складність та тривалість існування проблеми; ступінь невпевненості результатів існування проблемної ситуації і реалізації рішень; вплив часу на проблемну ситуацію; характеристики сфери прийняття рішення (з точки зору розподілу компетенцій, мотивації, організації та функціонування інформаційної системи, організації процесів управління тощо); характеристика особи, яка приймає рішення (кваліфікація, досвід, розуміння та здатність аналізу проблемних ситуацій, особистісні характеристики, посада, відношення до ризику тощо). У свою черг дії при створенні дескриптивних моделей охарактеризуються такими ознаками: встановлення мети; встановлення норм, обмежень і принципів досягнення мети; розроблення альтернатив і прийняття рішення. Оптимальність не є вирішальним критерієм. Караєва Н.В. [69] також зауважує, що необхідно розглядати процеси рішення і в масштабах всієї організації (колективне

прийняття рішень), що відповідає системному підходу, тобто розглядати всю енергетичну систему як множину пов'язаних проблем для прийняття рішень.

У дослідженні [119] характеризуються два основні методи прийняття рішень: індивідуальний та груповий. Індивідуальні рішення ухвалюються одноосібно, незважаючи на те, чи суб'єкт їх прийняття послуговується власними або чужими поглядами та судженнями. Прийняття групових рішень базується на використанні великого обсягу інформації і дає змогу розглянути і врахувати обмеження та перспективи, і на цій основі розробити альтернативи та обрати рішення. Слід зазначити, що для вирішення простих питань більш ефективним є прийняття індивідуальних рішень. У ситуаціях, що вимагають глибинного аналізу ситуації та розроблення кількох альтернатив більш ефективним є прийняття групових рішень.

У [101] методи прийняття рішень розглядаються з точки зору здійснення впливу на інноваційну діяльність (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Методи прийняття рішень та їх вплив на інноваційну діяльність [101]

Аспекти методів ухвалення рішень	Управлінські параметри	Параметри впливу на інноваційну діяльність
Одноосібне ухвалення рішень і консенсус	Рішення ухвалюється одноосібно або колективно шляхом досягнення консенсусу	Консенсус сприяє комунікаціям (але необхідно уникати властивих консенсусу небезпек)
Моніторинг і апеляція	Апеляція – метод усунення перешкод в системі консенсусу і управління апеляціями	Вище керівництво може змусити групу прийняти на себе відповідальність, повертаючи апеляцію для вирішення групою
	Моніторинг – відслідковування оперативних рішень, що проводиться головними керівниками	Моніторинг ключових рішень допомагає уникати помилок і дозволяє керівництву виступати в ролі консультантів
Спеціальні органи для моніторингу і ухвалення рішень	Групи моніторингу та поліпшення ключових процесів організації загально корпоративного масштабу (групи управління інноваціями, компетенціями і тому подібне)	Удосконалюють процеси розвитку організації в цілому

У [44] зауважують, що методи визначаються типом задач прийняття рішень. Так, на думку Дубовой В.М. та Ковалюк О.О. найпоширенішими

типами задач прийняття рішень є задачі з неповною інформацією. Відсутність конкретних даних про умови прийняття рішень може частково компенсуватися статистичними даними або експертною оцінкою. Розширена класифікація методів прийняття рішень в умовах невизначеності наведена на рис. 1.11.

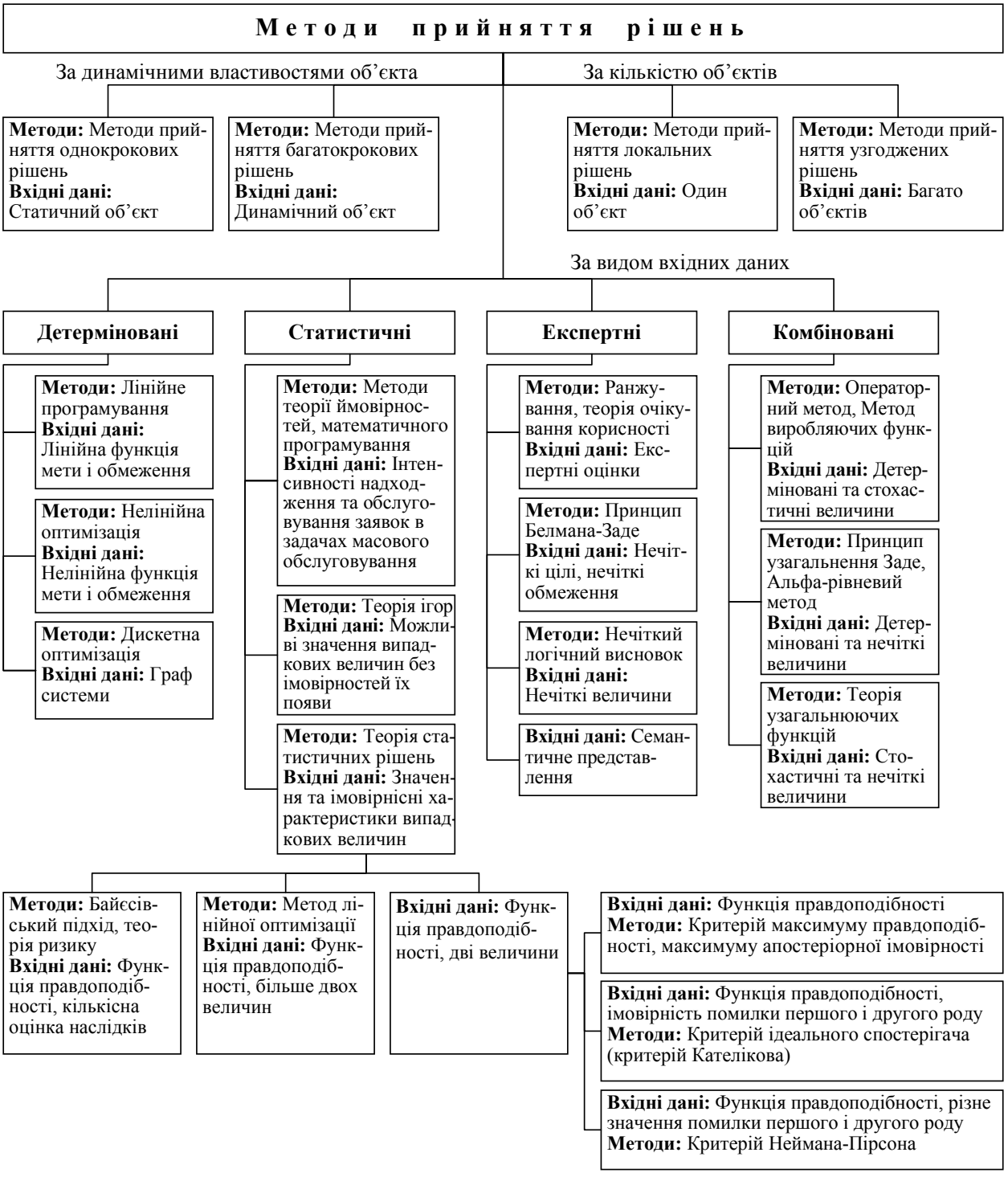
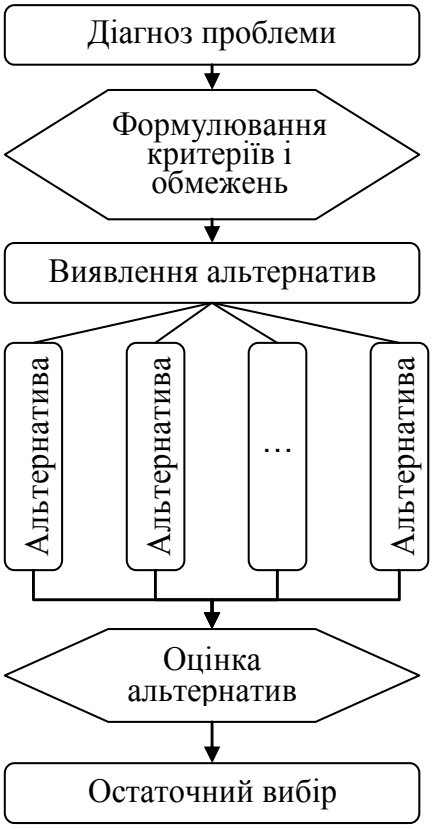


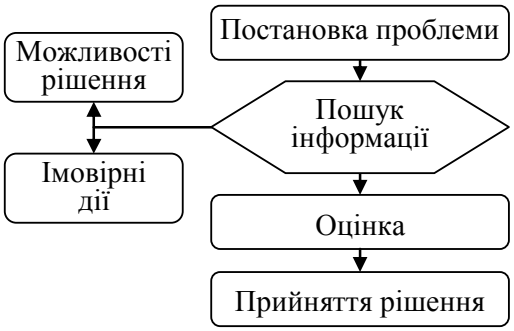
Рис. 1.11. Класифікація методів прийняття рішень [44, с. 25-26]

Розглянемо особливості процесу ухвалення управлінських рішень з позицій різних управлінських шкіл. Так, в американській школі [68; 158] процес ухвалення управлінських рішень передбачає, що для раціонального вирішення проблеми суб'єкт прийняття рішення піклується не тільки про отримання результату (рішення), а й про супровідні складові цього процесу, що пов'язані і зумовлюється ним. Головним аспектом американської моделі ухвалення рішень є виявлення і оцінка альтернатив (рис. 1.12 а).

а) Американська школа



б) Німецька школа



в) Японська школа

Рис. 1.12. Моделі ухвалення рішення з позицій різних управлінських шкіл світу [158]

Практика показує [68; 158], що ухвалити оптимальне рішення в умовах дефіциту часу дуже важко, і керівники обмежуються принципом

«задовільності» рішення, а не «максимізації». На процес ухвалення рішень впливають такі фактори [68; 158]:

- особисті оцінки;
- рівень ризику;
- мінливі час і оточення;
- можливість негативних наслідків;
- взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

У німецькій школі [68; 158] процес ухвалення рішення розглядається як складова частина процесів планування і контролю. Цікаво, що відмінність таких етапів ухвалення рішень, як пошук варіантів і їх оцінка, є їх співвідношуючий характер. Іншими словами, в рамках цих етапів можливі напрямки вирішення проблеми визначаються шляхом зіставлення імовірних дій з можливостями рішення (до параметрів яких входить оцінювання можливого впливу дій на мету, визначення передумов для реалізації, прогнозування результатів, аналіз ризиків тощо (рис. 1.12 б)).

Критерії німецької школи щодо ухвалення рішення є такими [68; 158]:

- корисність рішення, зокрема досяжне поліпшення результатів;
- фінансовий аспект рішення, особливо в рамках його використання (сума економії засобів на персонал, матеріальні і службові витрати);
- «задовільність» схвалюваних рішень;
- кількість і якість рішень;
- час процесу використання рішення.

Японською школою [68; 158] розроблено методичний і стандартизований підхід до розроблення та оцінки результатів рішення. Послідовність етапів ухвалення рішень, яка використовується в рамках японської моделі зображена на рис. 1.12 в. Відмітною характеристикою японської школи є те, що відповідальність за ухвалення рішення несе не окрема особа, а вся група. Передбачається, що жодна людина не має права одноосібно ухвалювати рішення [68; 158].

Таким чином, аналіз підходів різних управлінських шкіл щодо процесу ухвалення рішення виявив істотний недолік кожної моделі – відсутність рекомендацій щодо вибору способу використання ресурсів, визначення набору альтернатив та їх оцінки.

Досвід українських підприємств та організацій щодо процесу розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень має свої особливості і характеризується відмовою від радянських директивних методик та дослідженням і пристосуванням закордонного досвіду. Так, українська модель ухвалення рішень знаходиться на стадії вдосконалення методології та деталізації принципів і функцій, що висуваються до управлінських рішень. Схема прийняття рішень базується на прямолінійному русі від одного етапу до іншого [68] і узагальнено має такий вигляд (рис. 1.13):

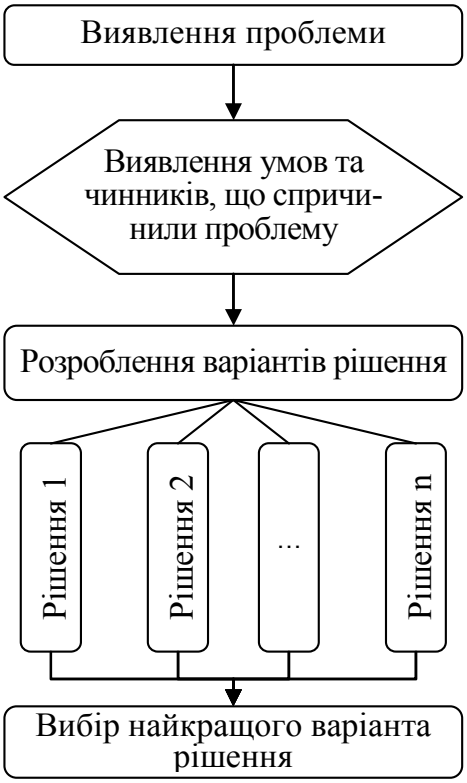


Рис. 1.13. Українська модель ухвалення рішення

Для українських підприємств також характерною є модель прийняття рішення, при якій керівник одноосібно та безапеляційно приймає рішення, без вивчення стану та тенденцій розвитку ринку, не прислуховуючись до спеціалістів і їх розрахунків, ґрунтуючись лише на власному досвіді або інтуїції.

Такий підхід, на нашу думку, значно обмежує та рідко приводить до отримання бажаних результатів господарювання, стримує розвиток підприємства та знижує позиції підприємства у конкурентній боротьбі. Зазвичай при такій моделі прийняття рішення не ідеться мова про використання будь-яких підходів та методик щодо розроблення та оптимізації рішень, а інноваційна діяльність взагалі та маркетингові інноваційні рішення, зокрема, не розглядаються як можливий інструмент розвитку підприємства та укріплення його ринкових позицій.

На противагу зазначеному вище слід зауважити, що в умовах ринкової економіки для вітчизняних підприємств вирішення питання про удосконалення методик та підходів щодо розроблення та реалізації управлінських рішень є вирішальним чинником підвищення якості управління і повинне здійснюватися на інноваційних засадах.

Вибір стилю прийняття рішення є важливим аспектом процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень (РПРМІР). У науковій літературі питанню визначення та вибору стилю прийняття рішень присвячено роботи [176; 179; 190; 191]. Найбільш цікавим з точки зору його використання у процесі РПРМІР є підхід Роу – Булгарайдса, в рамках якого розглядаються чотири стилі прийняття рішень – аналітичний, директивний, поведінковий та концептуальний. Зазначені стилі прийняття рішень виділяються шляхом комбінування двох критеріїв: тип мислення особи, що приймає рішення та рівень толерантності до невизначеності (рис. 1.14)

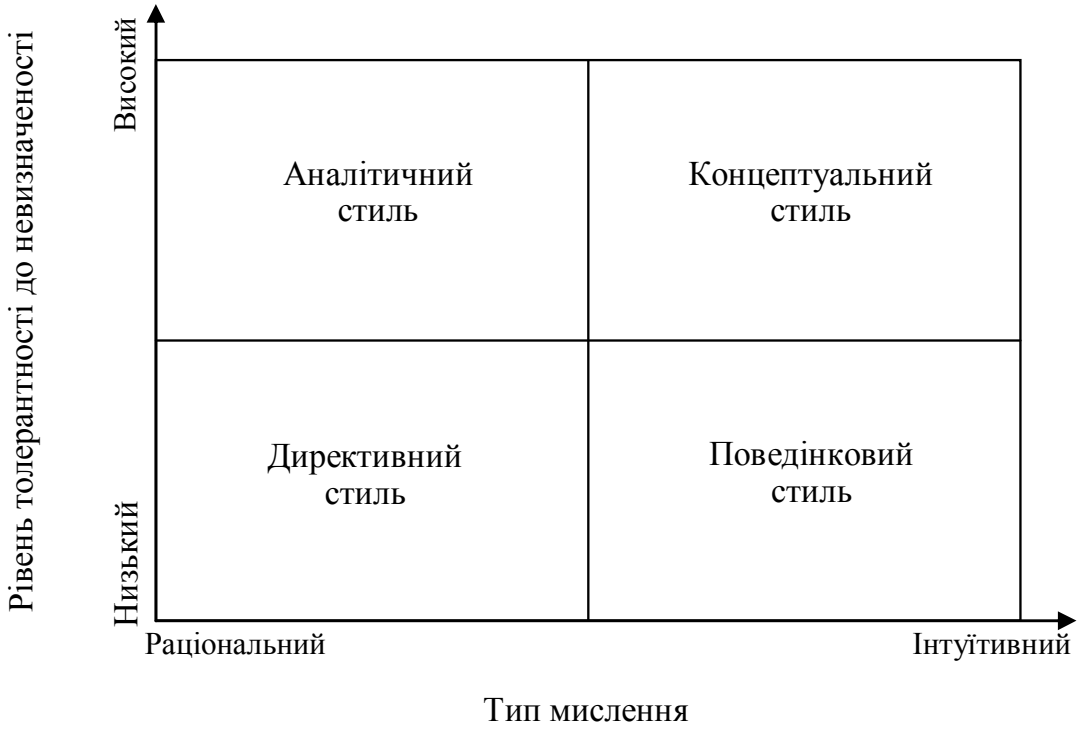


Рис. 1.14. Матриця вибору стиля прийняття рішень у процесі господарювання (побудовано на основі [179])

Сутність та характеристика зазначених на рисунку 1.14 стилів прийняття рішень у процесі господарювання за групою ознак наведено у таблиці 1.13.

Враховуючи сутнісні особливості маркетингових інноваційних рішень вважаємо, що у переважній більшості для процесу РПРМІР притаманне використання концептуального стилю прийняття рішень.

Використання такого стилю прийняття рішень при здійсненні процесу РПРМІР орієнтує особу, що приймає рішення на розв’язання стратегічних проблем, вимагає постійного вивчення та відстеження параметрів і тенденцій розвитку середовища господарювання, дозволяє виходити за межі усталених форм та методів діяльності підприємства, сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.13

Сутність та характеристика стилів прийняття рішень у процесі господарювання (побудовано на основі [176; 179; 180])

Ознака	Стиль прийняття рішення			
	Директивний	Аналітичний	Концептуальний	Поведінковий
Тип мислення	Раціональний	Раціональний	Інтуїтивний	Інтуїтивний
Рівень толерантності до невизначеності	Низький	Високий	Високий	Низький
Можливість адаптації до змін	Низька	Висока	Висока	Низька
Обсяг інформації, необхідний для прийняття рішення	Мінімальний (орієнтація на правила, норми та інтуїцію)	Максимальний	Максимальний	Мінімальний (пріоритет на використання інтуїції)
Кількість часу, необхідна для розроблення рішення	Незначна (спонтанні та швидкі заходи)	Значна (передбачає аналіз значного масиву інформації)	Значна (передбачає розширення горизонтів, вихід за рамки спеціалізації, стандартів та норм)	Значна (увага приділяється консультаціям, нарадам, узгодженням)
Характер розробленого рішення	Переважно короткостроковий	Переважно довгостроковий	Довгостроковий	Переважно довгостроковий
Відповідальність за прийняття рішення	Одноосібна	Групова	Групова	Групова
Кількість альтернатив рішення	Мінімальна	Середня	Максимальна	Середня

Слід також зазначити, що якісне розроблення та повноцінна реалізація інноваційного рішення можливі при відповідній мотиваційній базі.

Так, на думку Петрової І.Л., Шпильової Т.І. та Сисоліної Н.П. [117, с. 209-231] мотивація відіграє роль каталізатора у процесі управління

прогресивними змінами та виступає потужним засобом подолання інертності мислення та підвищення трудової і творчої активності.

Для побудови ефективної системи мотивації інноваційної діяльності необхідно, щоб вона враховувала особливості діяльності та відповідала таким вимогам, як:

– комплексність;

– диференційованість;

– динамічність;

– гнучкість;

– аналітичність;

– ефективність.

За таких умов підхід до системи заходів з мотивації процесу РПРМІР має враховувати такі положення:

1) єднання методів і засобів матеріальної й нематеріальної, внутрішньої та зовнішньої, індивідуальної та колективної, поточної та перспективної мотивації;

2) сприяння зацікавленості працівника у досягненні індивідуальних та організаційних цілей;

3) сприяння творчому самовираженню працівника.

Відповідно до [117] при мотивуванні інноваційної діяльності на сучасних підприємствах окрім методів матеріальної мотивації (преміювання, участь у прибутку, бонуси тощо) важливу роль відіграють методи нематеріальної мотивації, до яких можна віднести такі:

1) методи трудової мотивації, які спрямовані на організацію роботи працівників, що мотивує їх до підвищення ефективності діяльності;

2) методи задоволення соціальних потреб, зокрема у особистісному розвитку, спілкуванні, обміні досвідом, знаннями.

Таким чином, на основі аналізу наукових здобутків світових та вітчизняних науковців виявлено основні тенденції використання та розвитку

теоретико-методичні підходів щодо розроблення та прийняття інноваційних рішень. Також досліджено мотиваційні аспекти організації інноваційної діяльності на сучасних підприємствах, вивчено українське законодавство у даній сфері.

Висновки до першого розділу

1. Доведено, що за сучасних умов вітчизняні підприємства для формування конкурентних переваг та забезпечення розвитку повинні здійснювати господарську діяльність на інноваційних засадах. У свою чергу підвищення інноваційної активності підприємств стає основою здійснення підприємницької діяльності, що дозволяє ефективно співпрацювати та конкурувати як на рівні окремої країни, так і на світовому ринку. Все це підтверджує необхідність впровадження маркетингових інноваційних рішень у господарську діяльність підприємств.

2. За результатами проведеного аналізу офіційної статистичної інформації та даних міжнародних організацій встановлено, що не зважаючи на те, що українські підприємства мають доволі непогані характеристики та високий потенціал для здійснення інноваційної діяльності (одні з найкращих серед країн пострадянського простору), поки що у своїй більшості вони не використовують результати наукових досліджень для забезпечення власного розвитку. Виявлено, що причини, які спонукають вітчизняні промислові підприємства здійснювати інноваційну діяльність, в основному носять маркетинговий характер.

3. Виокремлено основні проблеми інноваційної сфери та визначено перелік причин, що сповільнюють розвиток інноваційного підприємництва та підприємницької конкуренції в Україні, основними з яких є: недосконаліть законодавчої й інституційної бази розвитку інноваційного підприємництва,

недосконаліть механізмів економічної та моральної мотивації винахідництва, недостатній рівень розвитку економічного механізму управління інноваційною діяльністю та несформованість цінностей інноваційного розвитку в організаційній культурі підприємства.

4. У результаті аналізу виявлено, що для українських підприємств характерною є модель прийняття рішення, при якій керівник одноосібно та безапеляційно приймає рішення, не прислуховуючись до спеціалістів і їх розрахунків, послуговуючись лише власним досвідом або інтуїцією. Такий підхід значно обмежує, рідко приводить до отримання бажаних результатів господарювання, стримує розвиток підприємства та знижує позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

5. Уточнено та поглиблено сутність понять «управлінське рішення» та «інноваційне рішення». Встановлено, що відмінність інноваційного рішення від управлінського полягає у характері вирішуваної проблеми, його цільовій спрямованості та орієнтирах розроблення.

6. Удосконалено класифікацію інноваційних рішень, яка передбачає виокремлення таких ознак: технологічні параметри, ступінь новизни для виконавця, глибина змін, сфера використання, характер впливу на підприємство, джерело фінансування, рівень успішності, масштаб новизни. Так, за сферою використання виокремлено фінансові інноваційні рішення, маркетингові інноваційні рішення, соціальні інноваційні рішення, організаційно-управлінські інноваційні рішення тощо.

7. Сформульовано визначення поняття «маркетингове інноваційне рішення», під яким розуміється результат когнітивної та творчої діяльності, який призводить до вибору нового варіанту дій на основі діагностики проблемних зон господарювання і забезпечує ефективність функціонування підприємства на засадах інноваційного маркетингу.

8. На основі результатів аналізу існуючих теоретичних підходів щодо обґрунтування управлінських рішень на підприємстві з точки зору

вітчизняних і закордонних наукових шкіл та враховуючи сутнісні особливості МІР виявлено основні теоретико-методичні положення щодо організації РПРМІР на підприємстві. Розглянуто ключові складові нормативно-правової бази України у інноваційній та науково-технічній сферах.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [19; 22; 24; 26-29; 31; 35; 64; 104; 172]

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Теоретико-методичні підходи до визначення етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень

За сучасних умов вітчизняні підприємства для формування конкурентних переваг та забезпечення розвитку повинні здійснювати господарську діяльність на інноваційних засадах. Такий стан речей звертає увагу на те, що підвищення інноваційної активності підприємств стає основою здійснення підприємницької діяльності, що дозволяє ефективно співпрацювати та конкурувати як на рівні окремої країни, так і на світовому ринку.

Доцільність розроблення маркетингових інноваційних рішень на підприємствах підтверджується тим, що за сучасних умов традиційна концепція ведення бізнесу знаходиться на стадії занепаду. На додачу динамічний розвиток середовища господарювання вимагає від підприємства маркетингової орієнтації всіх господарських процесів.

Отже Ілляшенко Н.С. [62] виокремлює концепцію інноваційного маркетингу як провідну концепцію господарювання та обґрунтовує необхідність здійснення управління промисловими підприємствами на засадах інноваційного маркетингу в сучасних умовах.

У своїх дослідженнях Ілляшенко С.М. [93], Тєлєтов О.С. [145], Степанов М.В. [89], Ілляшенко Н.С. [62] та інші науковці сучасності також звертають увагу на необхідність зміни наявних механізмів та інструментарію здійснення господарювання і наголошують на ключовій ролі

інновацій та маркетингу в набутті цих змін. У зв'язку з цим вбачаємо за доцільне більш детально дослідити складові елементи процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, а також виявити взаємозв'язки між ними.

На основі підходу Смірнова Е.О. [138] нами сформовано складові процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень:

1) ініціатор рішення – керівник, спеціаліст, відділ, компанія тощо;

2) виконавець рішення – підлеглий, спеціаліст, відділ, компанія тощо;

3) сутність та інструментарій рішення;

4) мета розроблення та реалізації рішення;

5) збудник рішення (причини розроблення, прийняття і реалізації рішення) – може знаходитись як всередині підприємства, так і ззовні;

6) фактори впливу:

– фактори позитивної дії (сприяють успішному здійсненню процесу розроблення, прийняття та реалізації рішення);

– фактори негативної дії (перешкоди, що виникають у процесі розроблення, прийняття та реалізації рішення);

7) цільова група рішення для якої розробляється чи реалізується рішення.

На нашу думку, взаємозв'язки, що виникають між складовими елементами процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень можна відобразити за допомогою рисунку 2.1.

Важливим аспектом процесу РПРМІР, як і будь-якого іншого управлінського процесу, є дослідження факторів середовища господарювання. Визначення факторів, що чинять вплив на процес РПРМІР дозволяє сформувати уявлення про умови господарювання, в яких здійснюється управлінська діяльність, визначити проблемні зони

господарювання та сформувати можливі сценарії розвитку подій у майбутньому.

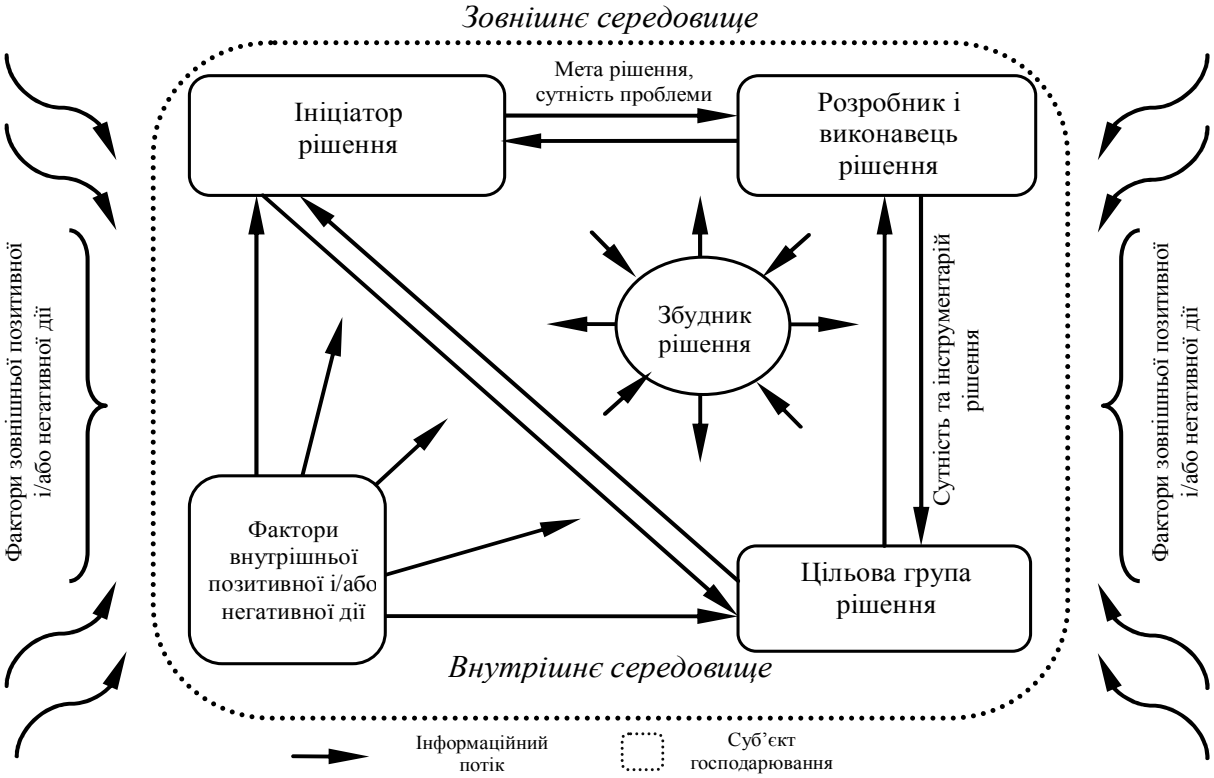


Рис. 2.1. Взаємозв'язки, що виникають між складовими елементами процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень

Результати дослідження факторів середовища господарювання є одним з джерел виявлення проблемних галузей підприємства та є базою для розроблення альтернатив рішень.

У дослідженні [13] пропонується підхід до процесу аналізу факторів, що впливають на здійснення господарської діяльності (рис. 2.2). Даний підхід дозволяє систематизувати фактори, що чинять вплив на діяльність суб'єкта прийняття рішення, визначити можливості і загрози, сформувати комплекс

заходів щодо послаблення негативної та посилення позитивної дії факторів, в результаті чого досягти найкращого результату.

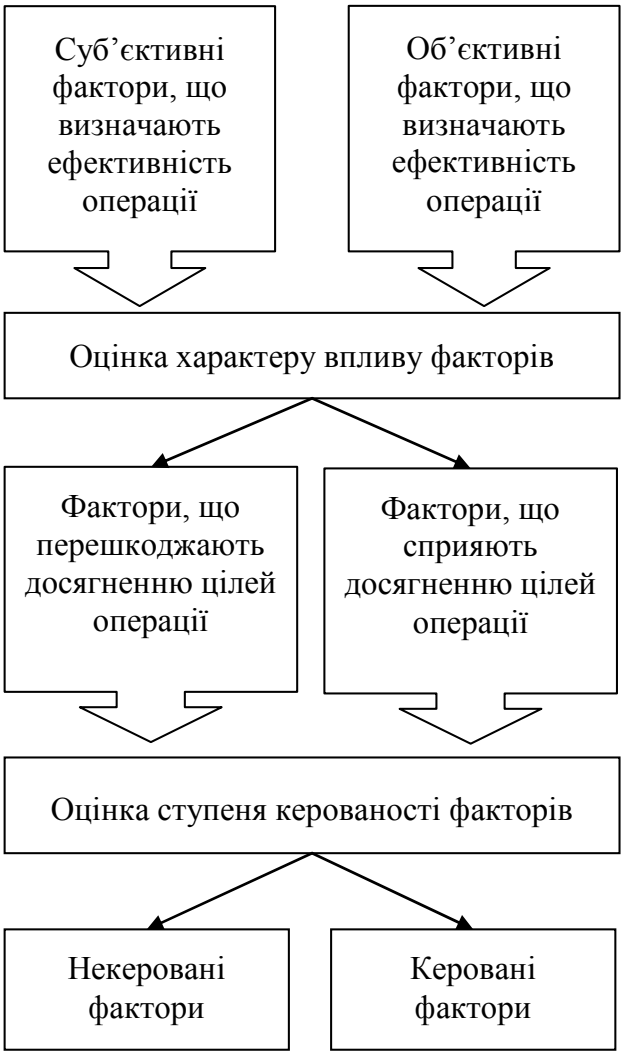


Рис. 2.2. Процес аналізу умов проведення операції [13, с. 88]

Залежно від того, які групи факторів у більшій мірі визначають ризик у проблемній ситуації, у [13] виокремлюють дві складові ризику: індивідуальну (обумовлену особливостями статусу суб'єкта: професія, посада, права, обов'язки, повноваження, контакти тощо) та ситуаційну (обумовлену особливостями проблемної ситуації: час, ресурси, рівень поінформованості, інтереси інших дійових осіб тощо) та деталізують джерела появи зазначених ризиків (рис. 2.3).

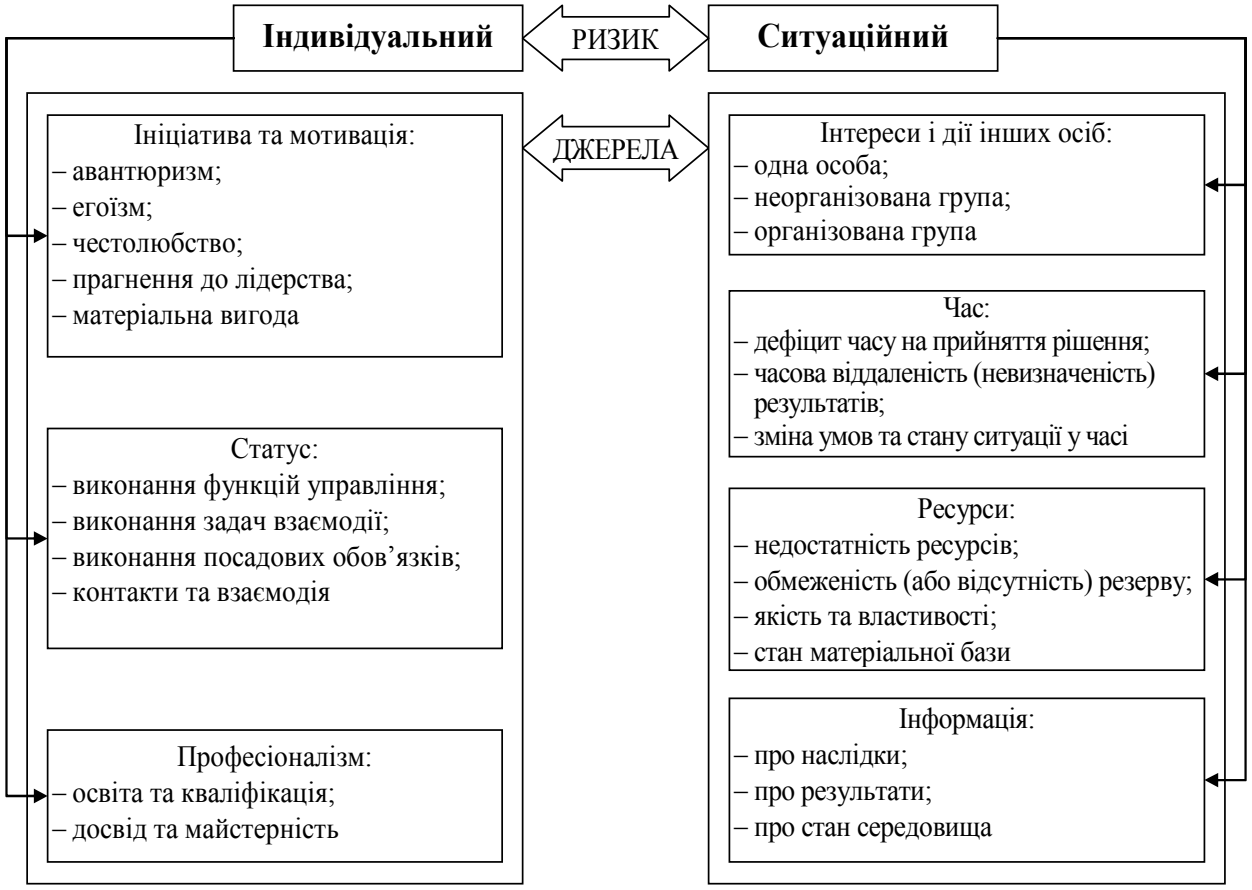


Рис. 2.3. Складові та джерела ризиків прийняття рішень (побудовано на основі [13, с.166])

Огляд наукової літератури [96; 146; 156; 161] показав, що чинники, які впливають на процес розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень доцільно поділити на дві групи відповідно до рівня їх впливу на суб'єкт господарювання: внутрішньофірмові чинники, які діють всередині підприємства, і зовнішні чинники, які діють у зовнішньому середовищі господарювання підприємства.

Звертаючись до досвіду вітчизняних промислових підприємств зауважимо, що для розроблення ефективних маркетингових інноваційних рішень багатьом вітчизняним промисловим підприємствам слід брати до уваги внутрішньофірмові чинники, що сприяють (рис. 2.4) та перешкоджають (рис. 2.5) РПРМІР.

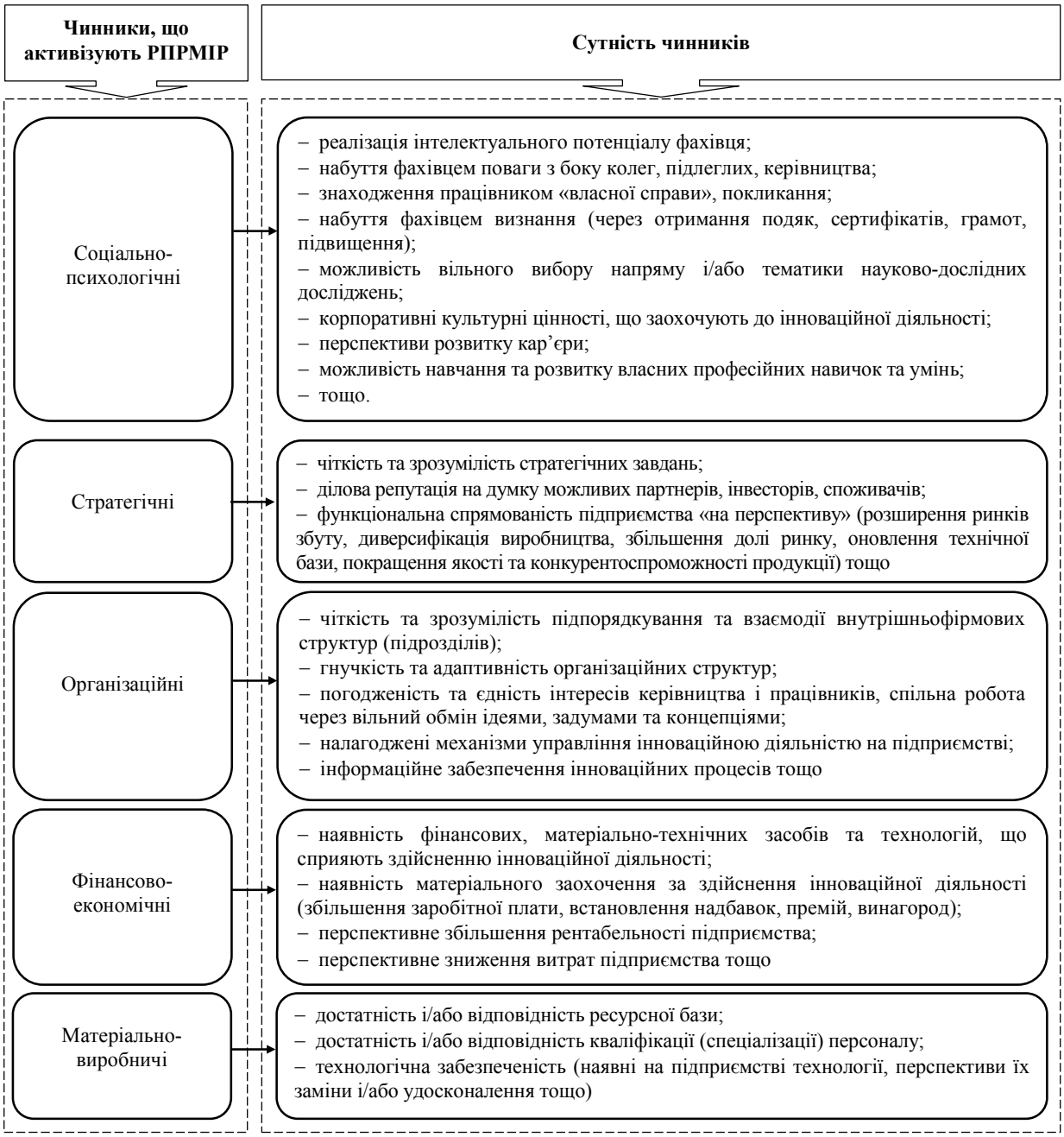


Рис. 2.4. Внутрішньофірмові чинники, що активізують процес розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень

Зовнішніми чинниками, що чинять найбільший вплив на процес розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, на нашу думку, є такі:

1) ринкові чинники, які враховують особливості очікувань і запитів споживачів, існуючу ринкову інфраструктуру, можливості та / або загрози,

які з'являються в результаті дій партнерів і конкурентів, рівень інноваційності конкурентів тощо;

Рис. 2.5. Внутрішньофірмові чинники, що перешкоджають процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень

2) політико-правові чинники, які впливають на процес розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень через зміну умов господарювання в галузі в результаті змін існуючого законодавства

(особливо норм права, які стосуються інновацій, інтелектуальної власності, технологій), змін податкової політики держави, політики уряду в сфері інновацій, інвестування тощо. Специфікою політико-правових чинників є те, що вони охоплюють як норми національного , так і міжнародного законодавства;

3) економічні чинники, які визначаються розміром видатків із державного бюджету на дослідження і розробки, фінансовими показниками держави, рівнем розвитку та станом економіки, станом платіжного балансу (особливо у сфері техніки і технологій), прямими іноземними інвестиціями тощо;

4) технологічні чинники враховують технології, які існують на даному етапі господарювання та їх можливі зміни в майбутньому;

5) культурні і соціальні чинники, які включають суспільні цінності і вірування, менталітет, норми поведінки, культуру ведення ділових відносин тощо;

6) природно-географічні фактори, які визначаються наявністю і вартістю природних ресурсів, від яких залежить суб’єкт господарювання, його партнери і споживачі, впливом суб’єкта господарювання на зовнішнє середовище, географічним розташування виробництва, особливістю впливу природно-кліматичних умов на стан підприємства та попиту тощо.

Будь-який процес передбачає існування певного переліку послідовних етапів його реалізації. У [10] виділяється три етапи процесу прийняття рішень: пошук інформації, пошук та знаходження альтернатив і вибір найкращої альтернативи. Верчено П.І. зауважує, що з трьох наведених етапів процесу прийняття рішень найбільшу увагу традиційно приділяють третьому.

Розвинувши концептуальне бачення структури процесу прийняття рішень Кошкарьова О.П. та Коломицевої А.О. [78] побудовано структурно-логічну схему процесу РПРМІР у контурі управління (рис. 2.6).

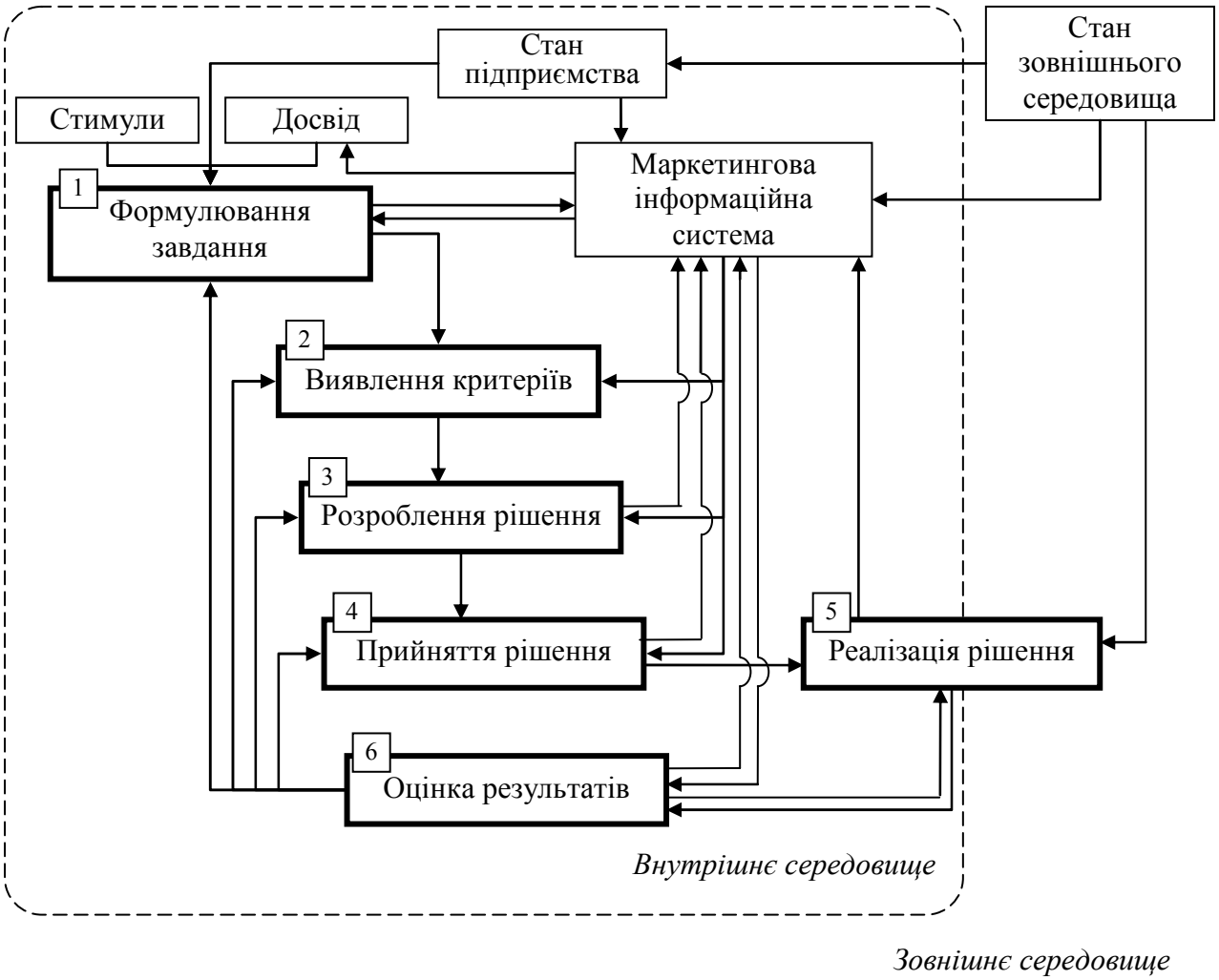


Рис. 2.6. Структурно-логічна схема процесу РПРМІР у контурі управління (доопрацьовано за матеріалами [78, с. 18])

Згідно до рис. 2.6 формування завдання виконується під впливом стимулів та досвіду управління. При цьому особливого значення, на нашу думку, мають стимули, які є базою для формування певних симптомів проблеми. Крім цього, при розробленні рішення потрібно постійно здійснювати збір даних, формувати прогнози розвитку подій, що сприяє підвищенню ступеня обґрунтованості рішення. Вважаємо за доцільне звернути увагу і на те, що реалізація розробленого рішення залежно від його специфіки може відбуватися як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що більшість авторів пропонує схожий набір етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації рішень. Дослідження публікацій за даною тематикою дає змогу сформувати зведену таблицю основних підходів до виділення етапів процесу прийняття рішень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Систематизація підходів до виділення етапів процесу прийняття рішень

Автор (джерело)	Етапи процесу прийняття рішення
1	2
Бейкер Д. [173]	1. Діагностування проблеми; 2. Визначення вимог до рішення; 3. Встановлення цілей, до яких повинно привести розв'язання проблеми; 4. Визначення можливих альтернатив рішення; 5. Розроблення оціночних критеріїв рішення (на основі встановлених цілей); 6. Визначення інструментів реалізації рішення; 7. Застосування інструментів реалізації обраної альтернативи рішення; 8. Перевірка дії рішення
Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. [41]	1. Діагностика проблеми; 2. Формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень; 3. Виявлення альтернатив; 4. Оцінка альтернатив; 5. Кінцевий вибір
Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. [45]	1. Діагностика проблеми; 2. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень; 3. Формування альтернативного рішення; 4. Оцінка альтернатив; 5. Кінцевий вибір; 6. Реалізація прийнятого рішення; 7. Контроль проходження реалізації рішення
Соколов М. О. [100]	1. Постановка завдання; 2. Постановка мети та виявлення альтернатив її досягнення; 3. Аналіз станів зовнішнього середовища; 4. Виявлення, опис та оцінка ймовірних результатів дії; 5. Оцінка відповідності результатів дій поставленим цілям; 6. Оцінка очікуваного ефекту дій; 7. Вибір найкращої альтернативи та прийняття рішення

Продовження табл. 2.1

1	2
Ситнікова Д. С., Гусєва І. Б. [135]	1. Постановка мети; 2. Визначення критеріїв ефективного рішення; 3. Ранжування критеріїв; 4. Розроблення альтернатив; 5. Порівняння альтернатив; 6. Оцінювання ризику; 7. Вибір альтернативи; 8. Аналіз реалізації обраного рішення; 9. Пост-аналіз реалізованого рішення
Рой О. М. [127]	1. Визначення мети і напряму вирішення проблемної ситуації; 2. Установка критеріїв рішення; 3. Розділення критеріїв (обмеження / бажані характеристики); 4. Розроблення альтернатив; 5. Порівняння альтернатив
Колпаков В. М. [74]	1. Прийом, оброблення, представлення інформації; 2. Розпізнання інформації; 3. Підготовка варіантів рішення; 4. Оцінка ефективності варіантів рішення; 5. Прийняття рішення
Кайзер Т. [174]	1. Визначення та відбір проблеми; 2. Аналіз проблеми; 3. Генерування потенційних рішень; 4. Відбір та планування рішення; 5. Реалізація рішення; 6. Оцінка рішення
Дерлоу Д. [38]	1. Визначення проблеми 2. Пояснення проблеми та визначення цілей 3. Визначення альтернатив 4. Оцінка альтернатив 5. Порівняння прогнозованого результату по кожній альтернативі з цілями 6. Вибір однієї з альтернатив, яка найбільше підходить до поставлених цілей

Дослідження публікацій за даною тематикою [41; 45; 74; 127; 135; 173; 174] дає змогу сформувати етапи процесу РПРМІР. Авторський підхід до визначення переліку, послідовності та характеристики етапів процесу РПРМІР наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік, послідовність та характеристика етапів процесу РПРМІР

Етап процесу РПРМІР	Завдання етапу	Стадія процесу РПРМІР	Результат
1. Діагностування проблеми	- моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства; - встановлення розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства	Проблемна стадія	Причинно-наслідкова карта проблем господарювання
2. Дослідження сутності проблеми	- аналіз проблемної ситуації та опис проблеми; - визначення причин виникнення проблеми та наслідків для підприємства		
3. Розроблення альтернатив рішення	– формування набору можливих альтернатив МІР на основі використання минулого досвіду, новітніх досягнень науки й техніки, внутрішньої звітності, аналітичних матеріалів тощо	Винахідницька стадія	МІР
4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР	– остаточне узгодження проектів альтернатив МІР із ресурсними, та виробничими можливостями підприємства; – опрацювання стратегії реалізації МІР; – прогнозування наслідків кожної альтернативи рішення		
5. Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР	– формування переліку критеріїв, на основі яких будуть здійснюватися оцінка та відбір МІР; – установлення нормативних (контрольних) значень критеріїв		
6. Порівняння альтернатив та відбір МІР	– порівняння розроблених альтернатив та вибір МІР, що найбільш повно відповідає меті вирішення проблеми, має найкращий набір оцінних значень критеріїв; – затвердження рішення		
7. Реалізація МІР	– опрацювання МІР виконавцями; – підготовка плану реалізації МІР; – упровадження МІР у господарський процес	Виконавча стадія	Ефект від ринкового впровадження результатів МІР
8. Аналіз та контроль реалізації МІР	– оцінка результатів реалізації рішення; – співвідношення отриманих результатів із контрольними показниками; – визначення відхилень та причин їх виникнення		
9. Корегування відхилень та розбіжностей	– внесення змін та корегувань у МІР		

Таким чином, процес РПРМІР пропонуємо здійснювати за трьома узагальнюючими стадіями: проблемною, винахідницькою та виконавчою. Відповідно до табл. 2.2 результатом проблемної стадії є причинно-наслідкова

карта проблем господарювання підприємства, винахідницької – МІР, виконавчої – ефект від ринкового впровадження результатів МІР. Причому результат кожної передуючої стадії є підставою та основою для реалізації наступної стадії процесу РПРМІР.

У результаті дослідження досвіду вітчизняних підприємств та виявлених внутрішньофірмових чинників впливу на процес РПРМІР сформовано зведену таблицю, що визначає ступінь впливу чинників на кожному з етапів процесу РПРМІР (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вплив активізуючих та стримуючих внутрішньофірмових факторів на процес РПРМІР

Чинники, що активізують РПРМІР					Етапи процесу РПРМІР	Чинники, що перешкоджають РПРМІР				
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
×××	×××	××	×	×××	1. Діагностування проблеми	×××	×	×××	×	××
××	××	×××	×	×	2. Дослідження сутності проблеми	××	×	××	×	×
×××	×	×	×××	×××	3. Розроблення альтернатив МІР	×	×××	×××	××	××
×	×	××	××	×	4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР	×	××	×	×	×
×	×××	×	×××	×××	5. Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР	×××	××	××	×	×
×	×××	×	×	××	6. Порівняння альтернатив та відбір МІР	×××	×××	××	×××	×
××	×	×××	×	×××	7. Реалізація МІР	×××	×	×××	×××	×××
×	××	×××	×	×	8. Аналіз та контроль реалізації МІР	××	×	×××	×	×
×××	×××	××	×	×	9. Корегування відхилень та розбіжностей	×	××	××	×	×

1.1 Соціально-психологічні;
1.2 Стратегічні;
1.3 Організаційні;
1.4 Фінансово-економічні;
1.5 Матеріально-виробничі

Ступінь важливості фактора:
× - низький;
×× - середній;
××× - високий

2.1 Соціально-психологічні;
2.2 Стратегічні;
2.3 Організаційні;
2.4 Фінансово-економічні;
2.5 Матеріально-виробничі

Дослідження внутрішньофірмових факторів впливу на процес РПРМІР показало, що для вітчизняних підприємств найбільш уразливими та важливими зі стратегічних міркувань етапами є такі: діагностування проблеми, розроблення альтернатив рішення, порівняння та відбір рішення і реалізація обраної альтернативи рішення. На нашу думку, це обумовлено тим, що у переважній більшості вітчизняні підприємства працюють за традиційними і шаблонними схемами, які не посилюють існуючі та не формують стратегічні напрямки розвитку, а тільки утримують підприємства у незмінному задовільному стані. Очевидно і те, що використання методів та методик підтримки та прийняття маркетингових інноваційних рішень відкладається на другий план, а стратегічне планування обмежується поверхневими обстеженнями.

Для вітчизняних підприємств характерним є і завищення очікувань від рішень інноваційного характеру та інноваційної діяльності. Так, від рішень інноваційного характеру очікують швидких та масштабних результатів, а коли перші прогнози не здійснюються, формується стійке неприйняття усіх подальших інновацій. Отже, інновації і інноваційна діяльність розглядається як «дорога забаганка», завчасно збитковий та безперспективний напрямок роботи, примха креативщиків і т.п. З нашої точки зору інноваційне спрямування маркетингової діяльності сучасного підприємства є важливим стратегічним фактором його розвитку. Однак, слід зазначити, що інновація – не є вирішенням усіх проблем. Інновацію треба розглядати як перспективу, яку необхідно уміти реалізувати.

Здійснення процесу РПРМІР не відноситься до переліку завдань, які служба (відділ, підрозділ) маркетингу може здійснити самостійно. Маркетингове інноваційне рішення буде мати більші шанси на успіх за умови тісної та чітко регламентованої співпраці служб (відділів, підрозділів) підприємства. Співпраця між службами (відділами, підрозділами) допомагає

ефективно розподіляти завдання, обов'язки та ресурси і отримувати адекватний зворотній зв'язок.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

– сформовано складові процесу прийняття МІР та виявлено напрямки їх взаємодій у процесі РПРМІР;

– удосконалено структурно-логічну схему процесу РПРМІР у контурі управління підприємством;

– сформовано перелік етапів та стадій процесу РПРМІР;

– виявлено та досліджено фактори позитивного та негативного впливу на процес РПРМІР.

Дані висновки можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень щодо побудови теоретико-методичної бази РПРМІР, а також впроваджені в діяльність підприємств.

2.2 Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу

Інформація та інформаційне забезпечення охоплюють всі аспекти господарської діяльності та є невід'ємними елементами функціонування і розвитку господарських систем. З погляду на те, що господарська діяльність (в тому числі й інноваційна) нерозривно пов'язана та прямо залежить від рівня та якості інформаційного забезпечення, вважаємо за доцільне сформувати систему маркетингової інформації, що дозволяє обґрунтовано розробляти, приймати та реалізовувати МІР.

Аналіз основних джерел та публікацій показав, що дослідженню проблем інформаційного забезпечення управлінської діяльності присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як [13; 76; 97; 163; 170; 171; 175,

177; 178; 181-183]. У своїх дослідженнях вони розглядають інформаційну систему взагалі та інформаційне забезпечення управлінської діяльності зокрема як необхідну умову ефективного господарювання та зауважують на взаємозв'язку управлінського процесу та інформаційних потоків.

Інформаційне забезпечення процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень залежить від засобів та джерел його формування. У процесі господарювання підприємство може використовувати джерела даних, які знаходяться як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі.

Спираючись на результати досліджень [13; 121] узагальнено, що у процесі РПРМІР використовується інформація, що надходить з трьох джерел:

1. Досвід (внутрішня звітність підприємства, що висвітлює результати по певному набору параметрів господарювання: обсяг виробництва, обсяг витрат, обсяг матеріальних запасів, динаміка збуту, динаміка та напрямки руху готівки, дані про дебіторську і кредиторську заборгованість тощо. Інформація, яку регулярно публікують і поновлюють, про події, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

2. Дослідження (спеціально організовані маркетингові дослідження ринкового середовища з досліджуваної проблематики)

3. Експертиза (використання послуг консалтингових компаній, дослідження думки внутрішніх чи зовнішніх незалежних експертів з досліджуваної проблематики. Можливе також використання комп'ютерних інтелектуальних інформаційних систем).

Слід також зазначити, що інформаційне забезпечення господарської діяльності не може бути здійсненим без побудови на підприємстві відповідної системи маркетингового інформаційного забезпечення. Впровадження таких інформаційних систем на підприємстві сприяє вирішенню не тільки базових господарських завдань, а й виконанню більш глибокого аналізу, як, наприклад, визначення споживчих пріоритетів та запитів, визначення перспективних

напрямків розвитку підприємства, визначення тенденцій розвитку ринку і т.п., та прийняттю на цій основі більш виважених управлінських рішень.

Економічна інформаційна система – сукупність внутрішніх та зовнішніх потоків прямого і зворотного інформаційного зв'язку економічного об'єкта, методів, засобів, фахівців, що беруть участь в процесі обробки інформації і виробленні управлінських рішень [163, с. 160].

На основі аналізу джерел [163; 183] нами було виокремлено такі основні етапи еволюції економічних інформаційних систем:

– Підготовчий етап. Характеризується розвитком підходів до створення сховищ даних викликане об’єктивною необхідністю впорядкування інформації, яка охоплювала всі аспекти людського життя. Поступово із розвитком науки та техніки методи і засоби збору, збереження та інтерпретації інформації трансформувалися до більш складних;

– Етап 1. Характеризується поширенням електронних систем обробки даних (Electronic Data Processing), функціонування яких спрямоване на підвищення ефективності діяльності зі збору, організації та аналізу даних. Найбільшого розповсюдження такі системи набули у 60-х – початку 70-х років XX сторіччя;

– Етап 2. У даний період здійснилося переорієнтування інформаційних систем саме на їх використання специфічно для управлінських потреб, характеризується поширенням у 70-х роках XX сторіччя управлінських інформаційних систем (Management Information Systems);

– Етап 3: У подальшому відбулося пристосування інформаційних систем до проблем ухвалення рішень – почався розвиток систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems). Всеосяжна переорієнтація пріоритетів бізнесу і зміна технологій наприкінці 80-х – початку 90-х років XX століття, а також постійна необхідність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його продукції спричинили необхідність адаптації інформаційних систем до забезпечення інформаційних потреб стратегічного планування;

– Етап 4. У період 90х – 2000х років виникають та набувають значного розповсюдження стратегічні інформаційні системи (Strategic Information Systems), головним завданням яких є забезпечення необхідної інформації для розроблення і впровадження стратегії підприємства;

– Етап 5. Починаючи з 2000х років новою тенденцією у сфері використання інформаційних систем є експертні системи (Expert Systems), діяльність яких спрямовується на формування, оптимізацію та корегування стратегії підприємства.

На цьому еволюційний процес не закінчується і, безсумнівно, нові тенденції функціонування бізнес середовища спричинятимуть у майбутньому модифікацію існуючих чи появу принципово нових інформаційних систем.

Порівняльна характеристика інформаційних систем на різних етапах розвитку представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика етапів розвитку інформаційних систем бізнес-призначення (побудовано на основі [163; 181])

Етап розвитку інформаційної системи	Характеристика			
	Мета	База даних	Спрямування	Основні функції
1	2	3	4	5
Сховища даних	Збір, накопичення, зберігання та організація даних для забезпечення господарювання підприємства	Широка база даних з усіх аспектів господарювання підприємства	Архівування та забезпечення інформацією в процесі господарювання	Зберігання інформації. Доступ до інформації. Можливість здійснювати вибірку інформації
Електронні системи обробки даних	Підвищення ефективності діяльності зі збору, організації та аналізу даних для бізнес-операцій	Широка база даних з усіх аспектів бізнес-операцій	Підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства зі збору даних для бізнес-операцій	Доступ до ін формації. Можливість обробки даних. Можливість здійснювати вибірку інформації
Управлінські інформаційні системи	Розроблення інформаційних систем специфічно для управлінських потреб	Широка база даних з усіх аспектів управління	Підтримка в усіх аспектах управлінської діяльності	Доступ до зовн. та внутрішніх даних. Можливість здійснювати вибірку, оновлювати дані та видаляти дані

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Системи підтримки прийняття рішень	Пристосування інформаційних систем до процесу ухвалення рішень	Спеціалізована база даних для прийняття управлінських рішень	Забезпечення процесу прийняття рішень	Доступ до зовнішніх та внутрішніх даних. Можливість маніпулювати даними, обробляти і генерувати нові дані. Можливість здійснювати вибірку, оновлювати дані та видаляти дані
Стратегічні інформаційні системи	Забезпечення інформацією, необхідною для розроблення і впровадження стратегії підприємства	Спеціалізована база даних, яка спеціально розроблена для стратегічного планування та безпосередньо пов'язана із ним	Забезпечення стратегічного планування	Доступ до зовнішніх та внутрішніх даних. Можливість маніпулювати даними і здійснювати прогнози. Можливість оцінювати ефективність діяльності підприємства Контроль даних
Експертні системи	Накопичення знань та досвіду висококваліфікованих спеціалістів у вузькій предметній області для вирішення управлінських задач	Глибинна база знань, що висвітлює знання з теорії і практики предметної області та стратегії розв'язання проблем	Формування, оптимізація та корегування стратегії підприємства	Доступ до зовнішніх та внутрішніх даних. Можливість маніпулювати даними та будувати стратегії діяльності. Виконання динамічних задач, знання про які можуть змінитися в процесі вирішення завдання. Контроль даних, встановлення їх неповноти та помилковості

Крім того, у процесі РПРМІР маркетингова інформаційна система (далі – МІС) стає одним із головних елементів даного процесу та в значній мірі впливає на оперативність та якість прийняття МІР.

Традиційно МІС розглядаються в якості набору процедур і методів аналізу і представлення інформації для її використання при ухваленні маркетингових рішень [183, с. 10].

Слід відзначити, що необхідність створення МІС на підприємстві обумовлюється низкою причин [77]: зміцненням та розвитком господарських зв'язків; безперервністю розвитку сучасних засобів комунікацій; зростанням товарообігу; стрімким розвитком торгівлі; посиленням конкуренції; насиченням ринків товарами; розвитком та ускладненням маркетингової діяльності на підприємствах.

Структура МІС підприємства повинна враховувати специфіку його діяльності. На нашу думку, процесу РПРМІР найбільш повно відповідає функціональний підхід. Слід зауважити, що на сьогоднішній день багато науковців на основі функціонального підходу розробили власні моделі побудови маркетингових інформаційних систем (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Систематизація підходів до визначення структури МІС підприємства

Автор, джерело	Складові маркетингової інформаційної системи
Котлер Ф. [76]	Система внутрішньої звітності, система маркетингових досліджень, система аналізу маркетингової інформації, система збору поточної зовнішньої маркетингової інформації
Лі Е. [175]	Підсистеми входу (внутрішній облік, маркетингова інформація, маркетингові дослідження), база даних, підсистеми виходу
Тальвінен Й.[183]	Операційна підсистема (збір та нагромадження даних, реалізація маркетингових функцій), управлінська підсистема (система маркетингової інформації, система маркетингових досліджень, система підтримки маркетингових рішень, система маркетингового планування, система маркетингового контролю, система маркетингової звітності)
Кокс Д., Гуд Р. [170]	Системи підтримки, операційні системи, системи поточного інформаційного моніторингу, системи поглибленого аналізу, системи кризової інформації, системи випадкової інформації
Граф Ф. [171]	Система зберігання даних, пошукова система, системи моніторингу, аналітичні інформаційні системи
Проктор Р. [178]	Системи планування, системи контролю, системи маркетингових досліджень, системи моніторингу
Монтгомері Д., Урбен Г. [177]	Банк даних, банк статистичних даних, банк маркетингових моделей, комунікаційні зв'язки
Сісодіа Р. [182]	Статистичні моделі, оптимізаційні моделі, експертні системи, сховище даних

Підсумовуючи вищевикладене, сформуємо структуру МІС та визначимо напрямки взаємодії її складових у процесі РПРМІР (рис. 2.7). Як видно з рисунку, підсистема зовнішнього поточного моніторингу здійснює збір поточної інформації про стан зовнішнього маркетингового середовища (2). У даному випадку об’єктами моніторингу виступають ринки збуту, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії тощо. Підсистема внутрішнього поточного моніторингу здійснює збір поточної інформації за даними внутрішньої звітності підприємства (9) про діяльність підприємства взагалі та його окремих підрозділів і працівників зокрема.

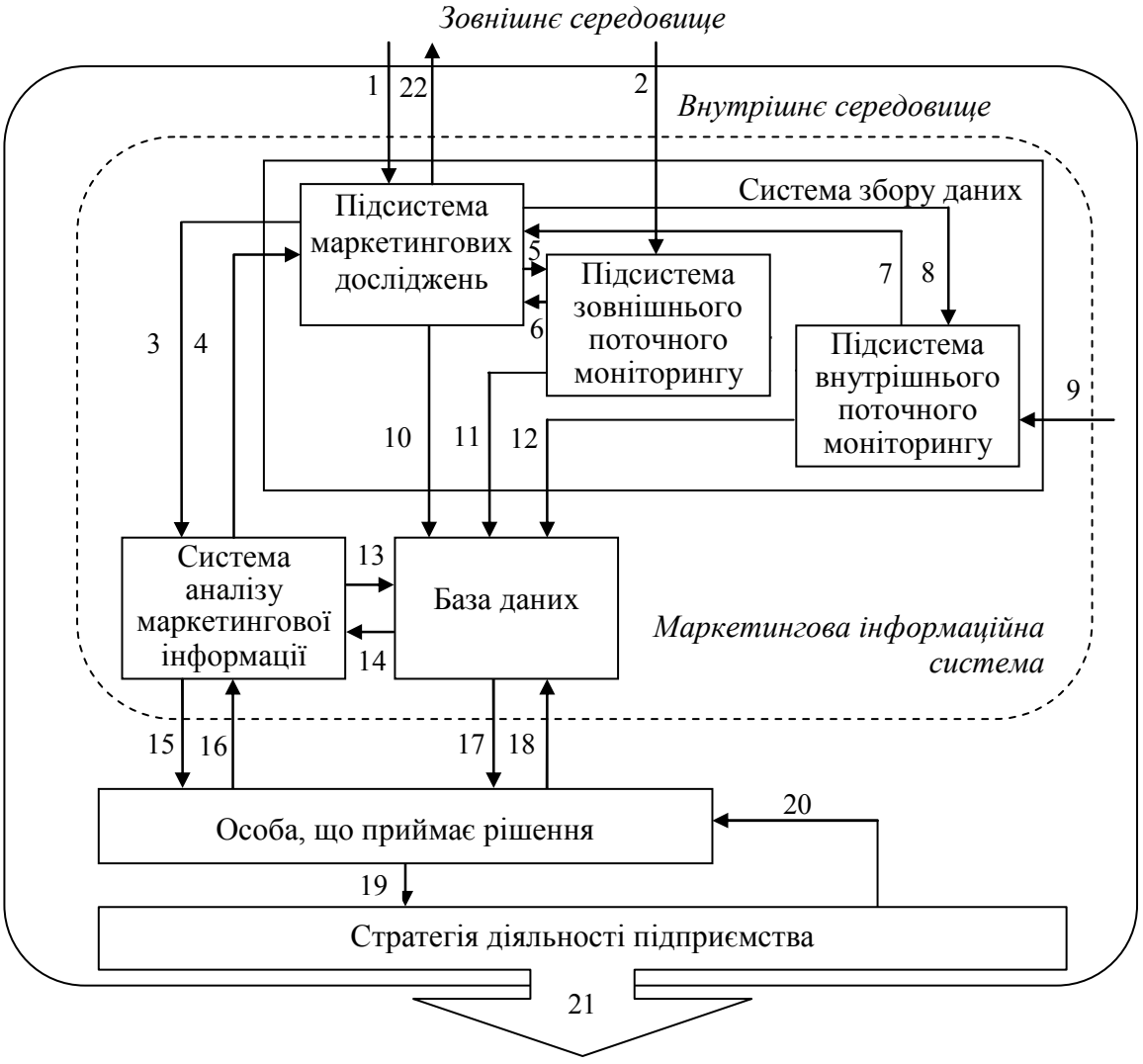


Рис. 2.7. Структурно-логічна схема МІС та взаємодія її складових у процесі РПРМІР

З огляду на те, що процес розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень супроводжується високим рівнем невизначеності, а їх реалізація пов’язана з високим рівнем ризику, особливого значення набуває система аналізу маркетингової інформації. Така система проводить аналіз та інтерпретацію господарської інформації, формує прогнози основних показників діяльності підприємства, виявляє можливі напрямки розвитку підприємства, розробляє рекомендації щодо можливих альтернатив рішень з урахуванням великої кількості критеріїв тощо. Хоча система отримує інформацію з бази даних (14), пошук переважної більшості даних для аналізу здійснюється шляхом проведення спеціально ініційованих маркетингових досліджень (4; 22).

Функціонування підсистеми маркетингових досліджень направлене на пошук і збір, первинне оброблення та інтерпретацію даних, необхідність яких обумовлена появою на підприємстві управлінської задачі, яка потребує детального дослідження. Найбільш типовими завданнями даної підсистеми є вивчення характеристик і потенційних можливостей ринку, вивчення діяльності конкурентів, їх продукції та дослідження розподілу часток ринку між гравцями на ринку, аналіз збуту, вивчення тенденцій ділової активності, вивчення споживачів (фактичних і потенційних), їх запитів та реакції на появу нових товарів та послуг тощо. Підсистема маркетингових досліджень тісно взаємодіє з іншими складовими МІС (3; 5; 8; 10), а для виконання поставлених перед нею задач може використовувати інформацію, отриману безпосередньо із зовнішнього середовища (1; 6) та внутрішнього середовища (7).

Головними завданнями бази даних є зберігання інформації, що охоплює різні аспекти процесу господарювання підприємства, та надання доступу до неї користувачеві чи іншій системи МІС. У базу даних МІС інформація надходить з підсистеми внутрішнього поточного моніторингу (12), підсистеми зовнішнього поточного моніторингу (11), підсистеми

маркетингових досліджень (10) та системи аналізу маркетингової інформації (13). Інформація, необхідна для розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень, надходить в результаті здійснення відповідних запитів (16; 18) з системи аналізу маркетингової інформації (15) і/або бази даних (17). Особа, що приймає рішення, після використання відповідних методів та процедур спрямовує готове маркетингове інноваційне рішення (19), направлене на формування маркетинг-міксу підприємства. На основі даного рішення розробляється стратегія інноваційної діяльності підприємства та здійснюється її реалізація (21) у зовнішньому середовищі.

Продовжуючи дослідження МІС з точки зору інноваційного менеджменту, вважаємо за доцільне розглянути етапи інноваційного процесу (рис. 2.8 а) та процесу РПРМІР(рис. 2.8 б), а також визначити внесок МІС на цих етапах.

Рис. 2.8. Етапи інноваційного процесу та процесу РПРМІР [34, с. 25; 121, с. 110-115]

Таким чином, процеси РПРМІР та інноваційної діяльності відбуваються на підприємстві у нерозривному зв’язку та мають єдину мету – забезпечення розвитку підприємства шляхом найбільш повного та ефективного використання наявних ресурсів і потужностей.

В процесі розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень (РПРМІР) складові системи маркетингової інформаційної системи виконують такі функції (табл. 2.6):

1) збір даних різної тематики та з різноманітних джерел;

2) аналіз даних та систематизація інформації, що відноситься до певної проблематики;

3) накопичення інформації;

4) прогнозування показників діяльності підприємства, визначення перспективних напрямків розвитку, можливих проблем та обмежень господарської діяльності тощо;

5) контроль маркетингової діяльності та моніторинг поточних показників господарювання всередині підприємства;

6) контроль маркетингової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі та визначення ефективності впроваджених маркетингових заходів та рішень;

7) інформаційне забезпечення особи, що приймає рішення, інформацією галузевого, економічного, фінансового, науково-технічного, соціального, політичного, правового характеру в процесі здійснення маркетингової діяльності підприємства.

На нашу думку, основними задачами функціонування МІС в системі управління підприємством є такі: налагодження, забезпечення та підтримка в процесі господарювання інформаційних зв’язків між службою маркетингу, іншими підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем; моніторинг показників функціонування підприємства і оцінка можливостей та перешкод для подальшого господарювання; збір, накопичення та аналіз інформації з

метою прогнозування можливих варіантів розвитку подій та прийняття відповідних маркетингових рішень; забезпечення особи, що приймає маркетингове рішення (у т.ч. маркетингове інноваційне) необхідною інформацією для розроблення, прийняття та реалізації маркетингових рішень.

Таблиця 2.6

Функції, що виконуються складовими МІС на різних етапах процесу РПРМІР

Етап процесу РПРМІР	Складова МІС				
	База даних	Система аналізу маркетингової інформації	Підсистема внутрішнього поточного моніторингу	Підсистема зовнішнього поточного моніторингу	Підсистема маркетингових досліджень
1. Діагностування проблеми	Н, З	А	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	ЗД
2. Дослідження сутності проблеми	Н, З	А	ЗД	ЗД	ЗД
3. Розроблення альтернатив МІР	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
5. Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР	Н, З	А	ЗД	ЗД	ЗД
6. Порівняння альтернатив та відбір МІР	Н, З	А, П	ЗД	ЗД	ЗД
7. Реалізація МІР	Н, З	–	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–
8. Аналіз та контроль реалізації МІР	Н, З	А, П	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–
9. Корегування відхилень та розбіжностей	Н, З	–	ВК, ЗД	ЗК, ЗД	–

ЗД – збір даних; Н – накопичення інформації; А – аналіз даних та систематизація інформації; П – прогнозування; З – інформаційне забезпечення; ВК – внутрішній контроль; ЗК – зовнішній контроль

Кожен з етапів процесу РПРМІР має особливі інформаційні потреби. Так, у табл. 2.7 досліджено характер інформації, що постачається МІС, визначено імовірні перешкоди для прийняття обґрунтованих МІР та запропоновано шляхи подолання дії таких перешкод.

Таблиця 2.7

Інформаційні потоки в процесі РПРМІР

Стадія	Етап процесу РПРМІР	Інформаційне забезпечення процесу РПРМІР		
		Інформація, що надається МІС	Імовірні перешкоди	Шляхи подолання перешкод
1	2	3	4	5
Проблемна стадія	1. Діагностування проблеми	Інформація про середовище господарювання підприємства, місце підприємства на ньому, тенденції зміни поточного стану тощо	Поява великих масивів інформації, які не завжди можливо обробити та інтерпретувати; Обмеженість доступу до певних типів інформації; Несвоєчасне надання інформації	Впровадження на підприємстві електронних систем переробки та інтерпретації даних; Постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання
	2. Дослідження сутності проблеми			
Винахідницька стадія	3. Розроблення альтернатив МІР	Інформація про можливі напрямки розвитку підприємства; Інформація про схожі управлінські ситуації в минулому	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; Зміна ситуації на ринку і як результат – зміна пріоритетних напрямків розвитку	Вивчення досвіду минулих періодів; Консультування з експертами; Використання методів моделювання та прогнозування; Диверсифікація діяльності підприємства; Врахування фактору ризику при розробленні рішення та формування напр. відступу
	4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР	Інформація про матеріальні та виробничі можливості і обмеження підприємства, правові можливості і обмеження, наявні та потенційні партнери тощо	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; Переоцінка можливостей підприємства; Несвоєчасне надання інформації	Вивчення досвіду минулих періодів; Консультування з експертами; Постійний моніторинг внутрішнього середовища господарювання; Забезпечення вільної взаємодії між підрозділами підприємства
	5. Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР	Інформація про розроблені альтернативи рішень та наявні у підприємства інструменти і засоби їх реалізації	Невірна розстановка акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; Переоцінка можливостей підприємства	
	6. Порівняння альтернатив та відбір МІР			

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Виконавча стадія	7. Реалізація МІР	Інформація про реакцію ринку на розроблене рішення, дієвість інструментів та засобів реалізації рішення; Формування прогнозів щодо перспектив реалізації розробленого рішення	Невірна інтерпретація отриманих даних; Похибки прогнозів; Несвоєчасне надання інформації	Постійний моніторинг зовнішнього середовища; Консультування з експертами; Використання спеціалізованого програмного забезпечення
	8. Аналіз та контроль реалізації МІР			
	9. Корегування відхилень та розбіжностей		Ненадходження корегувальних заходів до адресату; Спотворення корегувальних заходів	Забезпечення вільної взаємодії між підрозділами підприємства; Зменшення бюрократичних перешкод

Таким чином, підбиваючи підсумки, відзначимо, що для сучасного підприємства МІС можуть бути важливим інструментом для здійснення господарської (в тому числі інноваційної) діяльності підприємства та забезпечити низку конкурентних переваг, а саме:

– ефективність та результативність господарської діяльності (підвищується рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень та суттєво знижуються ризики, пов’язані з їх реалізацією тощо);

– гнучкість та адаптивність підприємства у процесі господарювання;

– інформаційна забезпеченість (поінформованість про стан і тенденції розвитку ринку та галузі, поведінку споживачів і конкурентів, можливі напрямки розвитку підприємства тощо);

– раціональність розподілу та використання інформаційних ресурсів (наявність ефективних каналів та способів розповсюдження інформації, наявність та використання зворотного зв’язку);

– сприяння розробленню та впровадженню інновацій.

Але необхідно відзначити і низку проблем у функціонуванні МІС на сучасних підприємствах:

1. Невідповідність розуміння інформаційних потреб менеджменту фахівцями з інформаційних технологій та інформаційного забезпечення, і, як наслідок, здійснення неналежної інформаційної підтримки, невірний вибір управлінских дій та фінансові втрати;

2. Низький рівень залучення менеджменту до організації та функціонування МІС (особливо ця проблема характерна для вітчизняних підприємств);

3. Неповне використання можливостей комп'ютерних систем, що в деяких випадках спричиняє низький рівень переробки та інтерпретації даних;

4. Недовіра персоналу до змісту та якості інформації, що надається, яка ґрунтується на тому, що МІС притаманні збої передачі, спотворення та некоректна інтерпретація інформації;

5. Можливість втрати чи викрадення інформації.

2.3 Методичні засади обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень з урахуванням діагностики проблемних зон господарювання

Визначені нами у п. 2.1 етапи процесу РПРМІР та запропонований у п. 2.2 підхід по побудови МІС дозволяють сформувати методичний підхід до здійснення процесу РПРМІР. Деталізуємо сутність та зміст запропонованих етапів процесу РПРМІР і дослідимо інструменти та методики, які можуть бути використані на етапах даного процесу.

Етап 1 – Діагностування проблеми.

Поштовхом до здійснення процесу РПРМІР є поява ситуації, що спонукає до внесення змін у поточний стан суб'єкта господарювання та потребує прийняття маркетингових інноваційних рішень. На даному етапі усвідомлюється факт наявності проблеми як такої шляхом виявлення набору симптомів. Проблема є невід'ємною складовою функціонування підприємства. З'являючись у будь-якій сфері діяльності (організаційно-управлінській, виробничій, маркетинговій, фінансовій, техніко-технологічній тощо), вона спричиняє дисбаланс та порушує прийнятий порядок ведення господарської діяльності.

Поняття «проблема» можна розглядати з точок зору різник наук. Для тлумачення даного поняття з точки зору економіки, на нашу думку, в більшій мірі відповідає підхід Романчикова В.І. [128, с. 153]: проблема – протиріччя в пізнанні, що характеризується невідповідністю між новими фактами, даними і старими способами їхнього пояснення. Вона спочатку виникає у формі проблемної ситуації і тільки потім ясно усвідомлюється і формулюється у вигляді проблеми. Проблемна ситуація – утримуюче протиріччя, не має однозначного рішення співвідношення обставин і умов, у яких розвертається діяльність [128, с. 154].

Найчастіше факт наявності проблеми як такої усвідомлюється через виявлення розбіжностей між бажаним (прогнозованим) та поточним (реальним) станом суб'єкта господарювання. Прояви проблемної ситуації можна діагностувати за допомогою аналізу витрат підприємства, показників прибутковості, рентабельності результатів господарської діяльності на предмет відхилення фактичних значень від запланованих (або прийнятних в даних умовах господарювання).

Як показує досвід вітчизняних промислових підприємств, більшість господарських проблем ігноруються зовсім, оскільки сприймаються як неминучі недоліки господарської діяльності або розв'язуються несвоєчасно,

в результаті чого активні заходи починають застосовуватися лише тоді, коли проблема набуває характеристик кризи. Іншими словами, більшість вітчизняних підприємств не здійснює аналізу та інтерпретації проблемних ситуацій і, тим самим, направляє зусилля та ресурси на боротьбу з симптомами, а не причинами проблеми.

Діагностування проблеми може здійснюватися і в рамках поточного аналізу середовища (внутрішнього та зовнішнього) господарювання, а також за допомогою спеціально організованих досліджень. На сьогоднішній день з цією метою використовується велика кількість методик, але, на нашу думку, основними для використання в процесі РПРМІР є такі:

- SWOT-аналіз,
- SPACE-аналіз,
- GAP-аналіз,
- PEST-аналіз,
- SNW-аналіз,
- Портфоліо-аналіз,
- матриця Бостонської консультативної групи,
- матриця І. Ансофа,
- матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик,
- матриця АДЛ
- тощо.

Для вирішення діагностованих проблем з наукових позицій та відповідно до принципів системного підходу необхідно побудувати модель проблемної ситуації.

В якості моделі проблемної ситуації Воробйов С.М., Уткін В.Б та Балдін К.В. розуміють «сукупність взаємопов’язаних вербальних і формальних задач обґрунтування рішень, послідовне вирішення яких призведе до бажаної мети – вибору найкращої альтернативи» [13, с. 51].

З погляду на те, що сучасне суспільство характеризується швидкістю зміни смаків та вподобань, в останні десятиліття питання відстеження тенденцій розвитку ринку та прогнозування нових напрямів діяльності стало невід'ємною складовою процесу господарювання. За таких умов підприємство повинне реагувати навіть на незначні зміни споживацьких запитів, що в майбутньому може стати його конкурентною перевагою.

Одним з інструментів, який має допомагати у цьому, є трендвотчинг. Використання тредвотчингу на підприємстві [6; 63; 148] є одним із засобів діагностування проблеми, інструментом визначення стратегічних напрямків розвитку та основою для розроблення маркетингових інноваційних рішень.

Етап 2 – Дослідження сутності проблеми.

В рамках даного етапу процесу РПРМІР здійснюється аналіз проблемної ситуації та опис сутності проблеми. Визначається, чому дана господарська ситуація не влаштовує і які наслідки для підприємства вона несе за собою. Іншими словами, на даному етапі завершується проблемний аналіз процесів господарювання підприємства, який передбачає остаточне виявлення сутності проблеми та обрис потенційних шляхів її вирішення.

На основі [113] виявлено ключові аспекти та послідовність етапів технології проведення проблемного аналізу:

1) констатація проблеми;

2) просторово-часова ідентифікація проблеми;

3) сутнісна ідентифікація проблеми – визначення типу, характеру проблеми, її основних характеристик;

4) виявлення закономірностей розвитку проблеми;

5) діагностування напрямків вирішення проблеми;

6) формування ресурсної бази для вирішення проблеми;

7) розроблення організаційно-управлінських технологій вирішення проблеми.

На нашу думку, у рамках даного дослідження проблемну ситуацію доцільно розглянути з точки зору організації процесу її аналізу та дослідження. Так, на рисунку 2.9 структуровано процес аналізу та дослідження проблемної ситуації, в результаті якого формується остаточне бачення сутності проблеми.

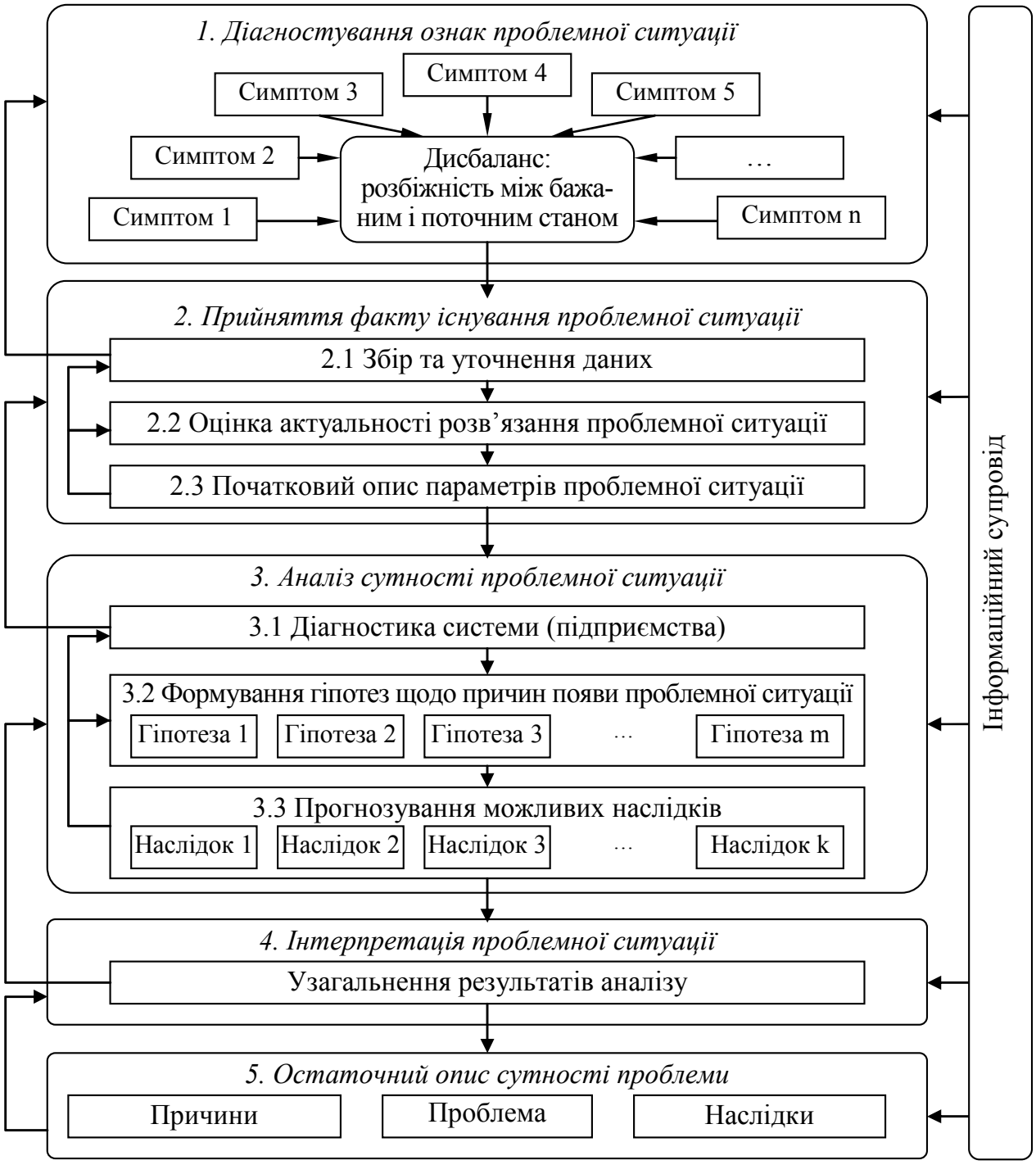


Рис. 2.9. Процес аналізу проблемної ситуації та виявлення сутності проблеми

Відповідно до рисунку 2.9 процес аналізу та дослідження проблемної ситуації включає п’ять етапів:

1. Діагностування ознак проблемної ситуації,
2. Прийняття факту існування проблемної ситуації,
3. Аналіз сутності проблемної ситуації,
4. Інтерпретація проблемної ситуації
5. Остаточний опис сутності проблеми.

Так, на першому етапі констатується факт появи проблемної ситуації через виявлення певного дисбалансу між бажаним і поточним станом підприємства. Основою реалізації даного етапу є виявлення зовнішніх ознак (проявів) проблемної ситуації, тобто її симптомів.

Розглядаючи симптом як «зовнішню ознаку явища» [140] зауважимо, що симптомами проблеми можуть виступати такі характеристики:

- зниження обсягів продажів продукції;
- зниження продуктивності праці;
- недоотримання виручки від реалізації продукції;
- підвищення собівартості виробництва та реалізації продукції;
- зниження лояльності клієнтів (працівників) підприємства;
- втрата клієнтів;
- зменшення частки ринку;
- збільшення нереалізованих запасів продукції на складі;
- повернення продукції по причині браку;
- збільшення кількості скарг клієнтів;
- збільшення часу оброблення заявки клієнта тощо.

Як зазначається у [151] одна й та ж сама проблема на різних підприємствах може проявитися різною комбінацією симптомів, які залежать від умов середовища, у якому функціонує підприємство. Тому, особливого значення набуває принцип об’єктивного, повного та всебічного дослідження середовища, у якому виникла дана сукупність симптомів.

Неможливо також визначити необхідну кількість симптомів при діагностиці проблемної ситуації. Більша кількість симптомів, з одного боку, сприяє більш точному розумінню сутності проблеми, а з іншого – може свідчити про задавнювання проблеми та настання кризи господарювання підприємства.

На другому та третьому етапах відбувається просторово-часова ідентифікація проблеми, сутнісна ідентифікація проблеми, та виявляються основні закономірності розвитку проблемної ситуації.

Основними завданнями четвертого та п’ятого етапів процесу аналізу та дослідження проблемної ситуації є остаточний опис сутності проблеми, який здійснюється на основі отриманих на попередніх етапах даних, визначення потенційно можливих напрямків вирішення проблеми, розроблення та ресурсне забезпечення конкретних організаційно-управлінських технологій, направлених на вирішення проблеми.

Для аналізу проблемних ситуацій можна використовувати широкий спектр методів, основними серед яких можна виділити такі:

1. Аналіз причинно-наслідкових ланцюжків небажаних ефектів;
2. Функціонально-морфологічний аналіз;
3. Метод Делфі;
4. Метод Ісікави (Діаграма «рибна кістка»);
5. Метод шести питань Кіплінга (Метод «5W1H»: 5W – відповіді на питання Why? What? When? Where? Who?, 1H – відповіді на питання How?));
6. Метод PATTERN (Planning Assistance Through Technical Evaluation Relevance);
7. Метод «Дерева проблем»;
8. MPV – аналіз (Main Parameters of Value);
9. Функціонально-орієнтований пошук;
10. Функціонально-вартісний аналіз тощо.

Дослідження сутності, недоліків та переваг використання даних методів наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Методи аналізу проблемних ситуацій (на основі [7; 85; 103; 131; 132; 155])

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Методи аналізу проблем, що вже виникли			
Аналіз причинно-наслідкових ланцюжків небажаних ефектів	Виявлення ключових недоліків, тобто недоліків, розташованих на початку ланцюжка небажаних ефектів.	Можливість виявити причинно-наслідкові зв'язки недоліків і побудувати їх у вигляді ланцюжків. Кожен недолік може бути причиною одних недоліків і наслідком інших	Можна вирішити тільки задачі з усунення невеликого числа ключових недоліків
Функціонально-морфологічний аналіз	Створення потенційно нових продуктів. Ідея методу полягає у формальному складанні сполучень типових функцій деякого елемента (або властивості) з об'єктами, що оточують людину, та подальшому відборі осмислених варіантів	Метод дозволяє абстрагуватися від конкретного об'єкта і зосередити увагу на його функціях та складових. Комбінуючи варіанти реалізації елементів і функцій об'єкта, можна отримати нестандартні висновки і рішення	Спрощеність підходу до аналізу об'єкта і можливість отримання надто великого для розгляду числа варіантів, велика частина яких виявляється позбавленою практичного сенсу, що робить використання методу занадто трудомістким
Метод Делфі	Метод дозволяє врахувати незалежну думку окремих учасників експертної групи шляхом послідовного об'єдн. ідей, висновків і пропозицій. Заснований на багаторазових анонімних обговореннях	Сприяє виробленню незалежності мислення членів експертної групи. Забезпечує спокійне і планомірне вивчення проблеми	Надмірна суб'єктивність оцінок. Вимагає багато організаційних зусиль і великі затрати часу
Метод Ісікави (Діаграма «рибна кістка»)	Дозволяє класифікувати і проаналізувати фактори появи проблеми, виділити найбільш суттєві та виявити основні причинно-наслідкові зв'язки	Метод дозволяє стимулювати творче мислення, представити взаємозв'язки між причинами і зіставити їх відносну важливість	Не розглядається логічна перевірка ланцюжка причин, тобто відсутні правила перевірки у зворотному напрямку.
Метод шести питань Кіплінга (Метод 5W1H)	Коли і за яких умов виникає проблема визначається за допомогою послідовного задавання шести питань	Дозволяє здійснити багатосторонній огляд проблеми, прийняти різні точки зору при визначенні проблем, усуває бар'єри і надихає інноваційні ідеї	Значний ступінь суб'єктивізму. Охоплюючи значний масив інформації, дослідник може зосередити увагу на вирішенні не глибинних причин, а поверхневих симптомів

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Метод PATTERN	Заснований на принципі розподілу складної проблеми на більш дрібні до тих пір, поки кожна з під проблем не зможе бути різносторонньо (на основі різних критеріїв) і надійно оцінена експертами	Можливість проводити аналіз складних проблемних ситуацій, оперування та включення до аналізу значних масивів даних	Метод позбавлений зворотного зв'язку, оскільки в ньому немає логічних елементів, які б дозволили виявити зроблені недоліки або помилки
Метод «Дерева проблем»	Методика ідентифікує головні проблеми діяльності, поряд з їх причинами і наслідками, допомагаючи аналітикам сформулювати ясні і керовані цілі та стратегії того, як їх здолати	Дозволяє більш чітко визначити пріоритетність факторів і допомагає визначити напрямок подальших дій. Отримані результати аналізу часто допомагають розробляти рішення та будувати загальну програму дій	Може бути важко зрозуміти всі наслідки і причини проблем з самого початку. Зазвичай потрібен час, щоб проаналізувати наявні дані і обговорити проблеми
Методи аналізу систем і виявлення задач			
MPV – аналіз	Методика визначає список параметрів, які вважаються споживачем найбільш значущими при купівлі та оцінці того чи іншого товару або послуги. На основі цього визначаються напрямки впровадження інновацій	Дозволяє вибирати продукти найперспективніші для інновацій і показати напрямки щодо підвищення їх ринкової привабливості	Не здійснює лінійний поділ класів, лінійну регресію або інші подібні операції, він дозволяє оптимальним чином відновити вхідний вектор на основі неповної інформації про нього. Вся додаткова інфорація ігнорується
Функціонально-орієнтований пошук	Метод забезпечує знаходження рішень-аналогів різного типу, що отримали назву симбіогенних аналогів	Визначає провідні області діяльності системи, виявляє конкуруючі системи з аналогічним призначенням	Цей підхід застосовується лише за наявності спеціалізованих патентних баз даних
Функціонально-вартісний аналіз	Спрямований на оптимізацію співвідношення між їх споживчими властивостями і витратами на досягнення цих властивостей. Використовується як методологія безперервного вдосконалення продукції, послуг, технологій, організаційних структур	Універсальний характер; можливість структурувати завдання господарської діяльності, що полегшує процес дослідження та виявлення надлишкових функцій; зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень у певному напрямку діяльності за рахунок виділення основних напрямків робіт для досягнення цілей	Процес опису функцій може бути занадто деталізованим, крім того, модель іноді занадто складна і її важко підтримувати. Модель часто застаріває у зв'язку з організаційними змінами

Сутність проблеми розкривається у випадку, коли виконано детальний аналіз проблеми, встановлені остаточні причини її появи та визначені можливі наслідки проблеми для підприємства. Зазвичай на даному етапі відсутні конкретні шляхи подолання проблеми, але починають формуватися концептуальні напрямки розвитку підприємства.

Узагальнюючим результатом перших двох етапів процесу РПРМІР має стати причинно-наслідкова карта проблем господарювання досліджуваного підприємства (рис. 2.10).

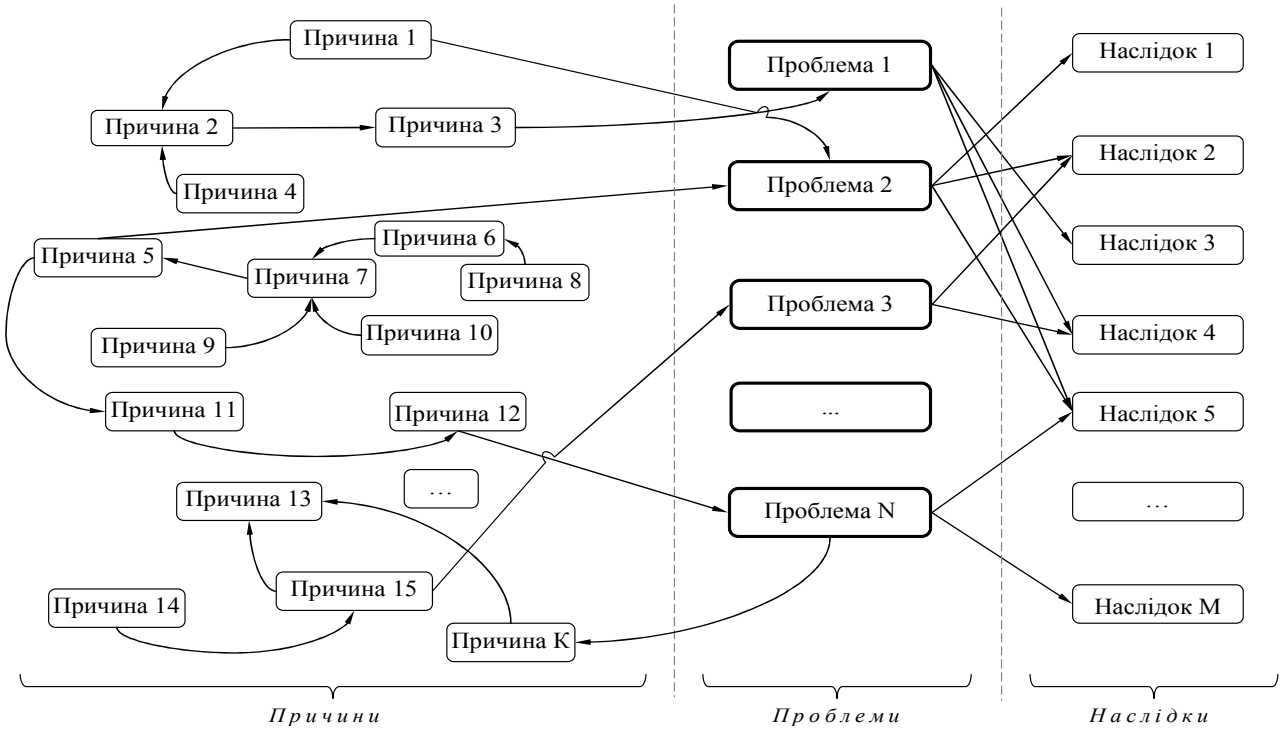


Рис. 2.10. Причинно-наслідкова карта проблем господарювання (умовний приклад)

Дана причинно-наслідкова карта систематизує виявлені проблеми, описує основні причини їх появи та визначає можливі наслідки їх розвитку на підприємстві.

Етап 3 – Розроблення альтернатив МІР.

На даному етапі розробляється максимально повний перелік альтернатив МІР, тобто формується сукупність варіантів розв'язання встановленої проблеми в ринкових умовах.

Процес розроблення альтернатив рішень є творчим процесом та заснований на тому, що з набору встановлених параметрів проблеми за допомогою використання різноманітних прийомів та методик будуються можливі комбінації дій щодо її розв'язання.

Розробники МІР для формування переліку альтернатив повинні орієнтуватись на параметри проблеми, які необхідно змінювати або корегувати, та враховувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, фактичний стан підприємства і стратегічне бачення щодо його майбутнього, ресурсне забезпечення тощо.

Для формування переліку альтернатив МІР можна використовувати широкий спектр методик, основними серед яких є такі:

- метод дерева цілей;
- метод комбінування;
- метод мозкової атаки;
- метод конференції ідей;
- метод контрольних питань;
- метод блокнота;
- метод Альтшулера;
- метод сценаріїв;
- метод асоціацій;
- метод Делфі;
- синектика;
- метод морфологічних карт;
- метод фокальних об'єктів тощо.

Важливою особливістю процесу розроблення альтернатив рішень є обмеженість можливостей розробників (часом, ресурсами, розумовими здібностями, спеціалізацією, ставленням до ризику тощо). З метою розширення можливостей розробників рішення, більш детального освоєння проблеми та зменшення кількості помилок до процесу розроблення альтернатив МІР часто залучаються професійні експерти в тій чи іншій сфері.

Підсумовуючи зауважимо, що результатом даного етапу є множина можливих варіантів розв'язання проблеми у вигляді ідей, концепцій, способів та послідовності дій і т.п., які потребують подальшого впорядкування та розвитку.

Етап 4 – Впорядкування розроблених альтернатив МІР.

Не вся множина варіантів розв'язання проблеми буде брати участь у наступних етапах процесу РПРМІР, оскільки в рамках даного етапу важливо відсіяти безперспективні в даних умовах альтернативи**.** На даному етапі також відбувається впорядкування зґенерованих і відібраних альтернатив МІР, подальша їх деталізація та приведення у придатний для порівняння вигляд.

Зусилля розробників направлене на узгодження проектів альтернатив МІР із ресурсними і виробничими можливостями підприємства та формування комплексних програм реалізації альтернатив МІР, що включають опис організаційно-правового супроводу, фінансового супроводу, заходів та інструментів управління комплексом маркетингу, заходів та інструментів управління персоналом тощо.

У результаті формується остаточний перелік альтернатив МІР, який буде підлягати порівнянню та вибору найбільш прийнятного в даних умовах господарювання.

Етап 5 – Визначення критеріїв для оцінки альтернатив МІР.

Відповідно до [140] під поняттям «критерій» прийнято розуміти «підставу для оцінки». У нашому розумінні критерій виступає мірою вірогідності, відповідності проекту МІР об'єктивній дійсності. Отже, за допомогою критеріальної оцінки пропонуємо здійснювати порівняння можливих альтернатив і вибір найкращого МІР.

Зміст та комбінація критеріїв обумовлюється багатьма факторами і залежить від специфіки проблемної ситуації, на розв'язання якої направлене рішення, характеристик середовища господарювання, масштабу розроблення рішення, змісту та характеру цілей і завдань тощо. У будь-якому випадку для формування набору критеріїв до вибору рішення необхідно дотримуватись принципу максимального охоплення всіх аспектів господарської діяльності, що тим чи іншим чином пов'язана чи буде пов'язаною із процесом РПРМІР.

У [10] зазначається, що вибір критеріїв часто визначається багаторічною практикою, досвідом. Так, для переважної більшості задач вибору можна навести достатню кількість цільових критеріїв, які відображають якісну та кількісну сторону альтернатив, і критеріїв, які визначають їх кількісну оцінку в умовах невизначеності, конфліктності та погодженого з ними ризику.

Формування системи показників відбору оптимального МІР із набору можливих альтернатив у рамках обраної сфери прийняття пропонуємо здійснювати поділ критеріїв на дві групи: критерії оцінки рівня ризику та критерії оцінки рівня якості МІР.

Під ризиком проекту МІР розуміємо можливість появи несприятливої ситуації в результаті негативної дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання. Показниками, на основі яких здійснюється оцінка рівня ризику альтернатив МІР, можуть бути такі:

1. Рівень лояльності споживачів і/або персоналу (R_L). У загальному розумінні сутність терміну «лояльність споживачів» полягає у позитивному ставленні споживачів до підприємства (товару, послуги) та його діяльності,

яке виникає на психоемоційному рівні та проявляється через прихильність до дій підприємства і нечутливість до дій конкурентів. Основним шляхом досягнення високого ступеня лояльності до підприємства (товару, послуги) є задоволення важливих для споживача параметрів вибору підприємства (товару, послуги). У [37; 61; 133] розглядаються основні методи оцінки рівня лояльності споживачів. На нашу думку, доцільно виділити такі:

– метод маркетингового шкалювання – передбачає проведення польового маркетингового дослідження з метою встановлення профілю задоволеності груп споживачів. Використовується шкала оцінки ступеня задоволеності, де 1 – мінімальний рівень задоволеності; 5 – максимальний рівень задоволеності.

Для розрахунку застосовується формула [37; 133]:

$$R_L = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^{5} x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4 + 5x_5}{\sum_{i=1}^{5} x_i}, \qquad (2.1)$$

де x_1 – частка повністю незадоволених споживачів, %;

x_2 – частка незадоволених споживачів, %;

x_3 – частка нейтральних споживачів, %;

x_4 – частка задоволених споживачів, %;

x_5 – частка повністю задоволених споживачів, %; $\sum x_i = 100\%$.

– метод однієї цифри – передбачає дослідження думки споживачів за одним питанням: «Чи порекомендуєте наше підприємство Вашим партнерам?». У відповідь споживач проставляє бал від 1 (min) до 10 (max). За результатами опитування споживачі поділяються на групи:

1) промоутери – з оцінками 9-10 балів;
2) нейтрали – з оцінками 7-8 балів;
3) критики – з оцінками 1-6 балів.

Рівень лояльності споживачів визначається за формулою [37; 61; 133]:

$$R_L = 100\% - N - Cr, \quad (2.2)$$

де N – частка споживачів-нейтралів, %;

Cr – частка споживачів-критиків, %.

Прийнятним значенням рівня лояльності L > 40%.

– визначення кількості споживачів, які продовжують купувати товари (послуги) підприємства у поточному періоді здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнта утримання [37]:

$$К_{утр} = \frac{С_{пот}}{С_{мин}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $С_{пот}$ – кількість споживачів, які купують у поточному періоді, осіб / підприємств;

$С_{мин}$ – кількість споживачів, які купували в минулому році, осіб / підприємств.

2. Рівень достовірності прогнозів (R_{dp}) спрямований на визначення ступеня достовірності прогнозів групи експертів в умовах обмеженості інформації.

Для розрахунку коефіцієнту за основу пропонуємо використовувати формулу надану у [142]:

$$R_{dp} = \frac{\left(К_с + 0{,}5 \cdot К_{ум}\right) - К_н}{\left(К_с + К_{ум} + К_н\right)} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $К_н$ – кількість недостовірних прогнозів, які не підтвердилися, одиниць;

$К_с$ – кількість достовірних прогнозів, що містять конкретні висловлювання щодо подальшої поведінки об’єкта ризику, які згодом підтвердилися, одиниць;

$К_{ум}$ – кількість умовно достовірних прогнозів, у формулюванні яких міститься велика частка невизначеності, одиниць.

3. Рівень патентоздатності проекту (R_{pz}), що кількісно характеризує можливість патентно-правового захисту результатів МІР, пропонуємо визначати за формулою:

$$R_{pz} = \frac{N_{pz}}{N} \cdot 100\%, \tag{2.5}$$

де N_{pz} – кількість характеристик МІР, що підлягають під патентний-правовий захист, одиниць;

N – загальна кількість характеристик МІР, одиниць.

4. Рівень складності реалізації МІР (R_{hard}). Показник пропонуємо оцінювати за допомогою бальних оцінок від 1 (низький) до 5 (високий).

$$R_{hard} = \begin{cases} 1, \text{якщо рівень складності є низьким;} \\ 2, \text{якщо рівень складності є нижчим за середній;} \\ 3, \text{якщо рівень складності є середнім} \\ 4, \text{якщо рівень складності є вищим за середній;} \\ 5, \text{якщо рівень складності є високим} \end{cases} \tag{2.6}$$

5. Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення МІР [65]:

$$R_{itz} = \frac{К_{інт}}{К_{заг}} \cdot 100\%, \tag{2.7}$$

де $К_{інт}$ – кількість інженерно-технічних і наукових працівників, осіб;

$К_{заг}$ – загальна кількість працівників залучених у розроблення МІР, осіб.

6. Рівень фінансової забезпеченості МІР пропонуємо визначати за формулою:

$$R_{fz} = \frac{Q_{ir}}{P_н + P} \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

де Q_{ir} – обсяг коштів, виділених підприємством на впровадження та реалізацію інноваційних проектів, грош. од.;

$P_н$ – залишкова вартість існуючих проектів, грош. од.;

Р – вартість виконання МІР, грош. од.

7. Рівень кваліфікації персоналу [65]:

$$R_{кв} = \frac{K_{осв}}{K_{заг}} \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де $К_{осв}$ – кількість осіб з вищою та професійно-технічною освітою, залучених у розроблення МІР, що відповідають профілю діяльності, осіб;

$К_{зак}$ – загальна кількість працівників підприємства, залучених у розроблення МІР, осіб.

8. Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства пропонуємо визначати за формулою:

$$R_{усп} = \frac{I_{ком}}{I} \cdot 100\%, \quad (2.10)$$

де $I_{ком}$ – вартість комерціалізованих інновацій підприємства (за останні 3–5 років), грош. од.;

І – загальна сума витрат на інноваційну діяльність (за останні 3–5 років), грош. од.

9. Імовірність зміни зовнішнього середовища ($Р_{зовн}$) прийняття МІР здійснюється на основі оцінки імовірності справдження прогнозів щодо появи та дії ключових факторів його зміни. Імовірність зміни зовнішнього середовища прийняття МІР пропонуємо розраховувати за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^{n} W_{Fi} \cdot P_{Fi} = \sum_{i=1}^{n} W_{Fi} \cdot \frac{S_{правдFi}}{S_{Fi}}, \qquad (2.11)$$

де P_{Fi} – імовірність зміни і-го фактору середовища;

W_{Fi} – рівень залежності підприємства від і-го фактору середовища;

$S_{правдFi}$ – кількість незалежних експертних свідчень щодо можливості зміни і-го фактору, од.;

S_{Fi} – загальна кількість експертних свідчень про стан і-го фактора, од.

За аналогічним принципом пропонуємо здійснювати розрахунок імовірності зміни внутрішнього середовища прийняття МІР ($Р_{вн}$) та імовірності помилкового вибору концепції МІР ($Р_{пом}$).

10. Діловий досвід підприємства у даному напрямку. Показник пропонуємо оцінювати за допомогою бальних оцінок від 1 (не існує) до 5 (існує).

Під якістю проекту МІР розуміємо сукупність параметрів, що характеризують рівень його відповідності параметрам середовища прийняття та реалізації рішення. Рівнем якості обумовлюється здатність МІР забезпечити розв’язання встановленої проблеми господарювання. Показниками, на основі яких здійснюється оцінка рівня якості МІР, можуть бути такі:

1. Рівень конкурентоздатності інноваційного товару, послуги тощо. У ринковій економіці конкурентоздатність товару (послуги) є ключовим

чинником ринкового успіху МІР. Конкуретоздатність є комплексним і багатоаспектним поняттям, яке у загальному розумінні означає відповідність товару (послуги) комплексу вимог: по-перше, забезпечення для підприємства конкурентних переваг; по-друге, максимальне задоволення потреб споживачів. На сьогоднішній день формуванню методики оцінки рівня конкурентноздатності товарів присвячено велика кількість наукових праць, серед яких можна виділити такі [2; 14; 65; 125].

Ми пропонуємо використовувати методику С.М. Ілляшенка [65, с. 87–88], оскільки вона більшою мірою розкриває специфіку оцінки товарів промислового призначення. Відповідно до даної методики розраховується інтегральна оцінка конкурентоздатності за двома групами показників – технічними та економічними (форм. 2.12 – 2.13).

$$К = I_{тех} \cdot I_{ек}, \tag{2.12}$$

де $I_{тех}$ – оцінка товару за сукупністю технічних показників, відн. од;

$I_{ек}$ – оцінка товару за сукупністю економічних показників, відн. од.

$$I_{тех/ек} = \sum_{i=1}^{n} B_i \cdot \left(\frac{\sum_{j=1}^{k} bij}{k} \right), \tag{2.13}$$

де B_i – вагомість і-ї групи оціночних показників конкурентноздатності;

і – кількість груп оціночних показників конкурентноздатності, і = 1,n;

b_{ij} – відносна оцінка j-го показника у і-й групі;

j – кількість показників у і-й групі, j = 1,k.

2. Чистий приведений дохід (NPV) розраховується за формулою [72; 121; 134]:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.14)$$

де $Д_t$ – дохід від реалізації інноваційного проекту в період t, грош. од.;

B_t – сума витрат інноваційного проекту разом з податковими платежами в період t, грош. од.;

I_t – сума початкових і додаткових інвестицій в період t, грош. од.;

r – ставка дисконтування, %.

Розглянемо основні методи до визначення величини ставки дисконтування [84; 136]:

– кумулятивний метод [84; 136]:

$$r = r_b + \sum_{t=1}^{n} r_i, \quad (2.15)$$

де r_b – ставка, що умовно приймається аналітиком як безризикова, %;

r_i – поправки, що збільшують ставку дисконтування залежно від рівня ризику, ліквідності й інших індивідуальних характеристик відповідного проекту, %.

– метод оцінки капітальних активів [84; 136]:

$$r = r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta, \quad (2.16)$$

де r_f – розрахункова ставка доходності, яка визначає очікуваний доход на вкладений капітал, %;

r_m – середньоринкова доходність, яка визначається виходячи з довгострокової загальної доходності ринку, %;

β – коефіцієнт систематичного ризику.

– метод середньозваженої вартості капіталу [84]:

$$r = k_d \cdot (1 - tax) \cdot w_d + k_p \cdot w_p + k_s \cdot w_s, \quad (2.17)$$

де k_d – вартість залучення позикового капіталу, грош. од.;

tax – ставка податку на прибуток, %;

w_d – частка позикового капіталу в структурі джерел фінансування;

k_p – вартість залучення акціонерного капіталу (шляхом емісії привілейованих акцій), грош. од.;

w_p – частка привілейованих акцій в структурі джерел фінансування;

k_s – вартість залучення акціонерного капіталу (шляхом емісії простих акцій), грош. од.;

w_s – частка простих акцій в структурі джерел фінансування.

3. Термін окупності проекту (PP) [72; 121; 134]:

$$PP = \frac{\left(\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t} \right) - \sum_{t=1}^{m} \frac{Д_t}{(1+r)^t}}{\frac{Д_{m+1}}{(1+r)^{(m+1)}}} + m, \quad (2.18)$$

де m – номер року, коли доходи проекту вперше перекрили його витрати.

4. Індекс рентабельності проекту (PI) [72; 121; 134]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (2.19)$$

5. Внутрішня норма дохідності (IRR) проекту [72; 121; 134]:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - В_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (2.20)$$

6. Прогнозований обсяг ринку (місткість ринку – P_k) [14].

$$P_k = P \cdot q_p \cdot p, \quad (2.21)$$

де P – кількість потенційно можливих споживачів, осіб;

q_p – обсяг закупівель продукції середнім потенційним споживачем, грош. од.;

p – середня ціна продукту, грош. од.

7. Прогнозована інтенсивність інтеграції на ринок (II) [92].

$$II = \frac{C_t}{P_k} \cdot 100\%, \quad (2.22)$$

де C_t – кількість потенційно можливих клієнтів за період часу t, осіб.

8. Прогнозований річний обсяг продажів (P_c) характеризує проект з точки зору наявного потенціалу продажів. Даний показник можна визначити таким чином [92].

$$P_c = P_k \cdot PS, \quad (2.23)$$

де PS – купівельна спроможність клієнтів, грош. од.

Величина купівельної спроможності має специфічні особливості для кожної галузі та залежить від таких факторів, як концентрація підприємств на ринку, середній обсяг продажів підприємств, середній обсяг замовлення

підприємства, потужність підприємства, середній рівень доходів підприємства тощо.

9. Рівень забезпеченості каналами збуту (R_{zk}) передбачає оцінку адекватності наявних каналів збуту специфіці товару, необхідності їх скорочення чи розширення, необхідності зміни структури каналів збуту тощо. Даний показник оцінки МІР пропонуємо визначати за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 1 (min) до 5(max).

$$R_{zk} = \begin{cases} 1, \text{якщо рівень забезпеченості каналами збуту є критичним} \\ 2, \text{якщо рівень забезпеченості каналами збуту є низьким;} \\ 3, \text{якщо рівень забезпеченості каналами збуту є достатнім} \\ 4, \text{якщо рівень забезпеченості каналами збуту є середнім;} \\ 5, \text{якщо рівень забезпеченості каналами збуту є високим} \end{cases} \quad (2.24)$$

10. Рівень новизни продукту (R_N). Важливим аспектом будь-якого інноваційного проекту є дослідження та оцінка рівня новизни результату: продукту, послуги, технології, методології тощо. У [110] зазначається, що споживач і виробник сприймають та характеризують рівень новизни товару з різних точок зору. Результатом таких розбіжностей є несвоєчасний вихід на ринок та неправильне позиціонування товару і, як наслідок, провал інноваційного проекту. Загалом у роботі [110] виділено такі види новизни товару: споживча, товарна, виробнича, прогресивна, ринкова, маркетингова, екологічна, соціальна.

Рівень новизни, використовуючи підхід [108], визначаємо шляхом розрахунку інтегрального показника новизни (форм. 2.25), або шляхом розрахунку рівня новизни за окремо взятим її видом (форм. 2.26).

$$R_N = \sum_{i=1}^{n} W_i \cdot I_i , \quad (2.25)$$

$$I_i = \frac{O_{i\,отрим}}{O_{i\,max}}, \qquad (2.26)$$

де W_i – вагомість і-го виду новизни;

I_i – значення і-го виду новизни;

n – кількість видів новизни (n=6);

$O_{i\ отрим}$ – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників і-го виду новизни;

$O_{i\ max}$ – максимальна кількість балів, що може бути отримана за і-м видом новизни.

11. Рівень канібалізації нового товару (R_k) характеризує скорочення обсягів продажів існуючих продуктів підприємства внаслідок виходу нового продукту цього ж підприємства. Рівень канібалізації розраховується як відношення величини втрати обсягів продажів існуючого продукту (ΔQ_O) до обсягу продажів нового продукту (Q_N) [92]:

$$R_k = \frac{\Delta Q_O}{Q_N} \cdot 100\%, \qquad (2.27)$$

12. Рівень ефективності торгового персоналу ($R_{етп}$) описує ефективність роботи торгівельного персоналу за даним видом продукції [92] і розраховується за формулою:

$$R_{етп} = \frac{P_{con}}{O} \cdot 100\%, \qquad (2.28)$$

де P_{con} – кількість контрактів (договорів), укладених за 1 рік, од.;

О – кількість контактів (звернень клієнтів) за 1 рік, од.

Таким чином, нами сформовано критеріальну базу для оцінки проектів МІР за двома групами критеріїв: рівнів ризику та якості (табл. 2.9 – 2.10).

Перелік критеріїв не є фіксованим, їх підбір здійснюється залежно від специфіки вимог господарської ситуації, у якій здійснюється процес РПРМІР, не регламентована і кількість показників – вона може скорочуватись або доповнюватись залежно від характеру та сфери використання МІР.

Таблиця 2.9

Зведена таблиця групи критеріїв оцінки рівня ризику МІР

Критерій	Обмеження	Розрахунок
1	2	3
Рівень лояльності споживачів і/або персоналу	$R_L \rightarrow max$	$R_L = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^{5} x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4 + 5x_5}{\sum_{i=1}^{5} x_i}$, де x_1 – частка повністю незадоволених споживачів, %; x_2 – частка незадоволених споживачів, %; x_3 – частка нейтральних споживачів, %; x_4 – частка задоволених споживачів, %; x_5 – частка повністю задоволених споживачів, %; $\sum x_i = 100\%$
Рівень достовірності прогнозів	$R_{dp} \rightarrow max$	$R_{dp} = \frac{(К_с + 0{,}5 \cdot К_{ум}) - К_н}{(К_с + К_{ум} + К_н)} \cdot 100\%$, де $К_с$ – кількість достовірних прогнозів, що містять конкретні висловлювання щодо подальшої поведінки об'єкта ризику, які згодом підтвердилися, од.; $К_{ум}$ – кількість умовно достовірних прогнозів, у формулюванні яких міститься велика частка невизначеності, од.; $К_н$ – кількість недостовірних прогнозів, які не підтвердилися, од.
Рівень патентоздатності проекту	$R_{pz} \rightarrow max$	$R_{pz} = \frac{N_{pz}}{N} \cdot 100\%$, де N_{pz} – кількість характеристик МІР, що підпадають під патентно-правовий захист, од.; N – загальна кількість характеристик МІР, од.
Рівень складності реалізації МІР	не регламентується	Визначається за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 1 (max) до 5(min)
Діловий досвід підприємства у даному напрямку	$D \rightarrow max$,	Визначається за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 1 (min) до 5(max)
Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення МІР	$R_{itz} \rightarrow max$	$R_{itz} = \frac{К_{інт}}{К_{заг}} \cdot 100\%$, де $К_{інт}$ – кількість інженерно-технічних і наукових працівників, залучених у розроблення МІР, осіб; $К_{заг}$ – загальна кількість працівників, залучених у розроблення МІР, осіб

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Рівень фінансової забезпеченості МІР	$R_{fz} \rightarrow max$	$R_{fz} = \frac{Q_{ir}}{P_н + P} \cdot 100\%$, де Q_{ir} – обсяг коштів, виділених підприємством на впровадження та реалізацію інноваційних проектів, грош. од.; $P_н$ – залишкова вартість існуючих проектів, грош. од.; P – вартість розроблення, прийняття та реалізації МІР, грош. од.
Рівень кваліфікації персоналу	$R_{кв} \rightarrow max$	$R_{кв} = \frac{K_{осв}}{K_{заг}} \cdot 100\%$, де $K_{осв}$ – кількість осіб з вищою та проф.-тех. освітою, залучених у розроблення МІР, що відповідають профілю діяльності, осіб; $K_{заг}$ – загальна кількість працівників підприємства, залучених у розроблення МІР, осіб
Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства	$R_{усп} \rightarrow max$	$R_{усп} = \frac{I_{ком}}{I} \cdot 100\%$, де $I_{ком}$ – вартість комерціалізованих інновацій підприємства за останні 3 – 5 років, грош. од.; I – загальна сума витрат на інноваційну діяльність за останні 3 – 5 років, грош. од.
Імовірність зміни внутрішнього (зовнішнього) середовища прийняття МІР	$P_{з(вн)} \rightarrow min$	$P_{з(вн)} = \sum_{i=1}^{n} W_{Fi} \cdot P_{Fi} = \sum_{i=1}^{n} W_{Fi} \cdot \frac{S_{правдFi}}{S_{Fi}}$, де P_{Fi} – імовірність зміни і-го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; W_{Fi} – рівень залежності підприємства від і-го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; $S_{правдFi}$ – кількість незалежних експертних свідчень щодо можливості зміни і-го фактора, од.; S_{Fi} – загальна кількість експертних свідчень про стан і-го фактора, од.; n – кількість досліджуваних факторів, од.
Імовірність помилкового вибору концепції рішення	$P_{пом} \rightarrow min$	$P_{пом} = \sum_{i=1}^{n} W_{пом_i} \cdot P_{пом_i} = \sum_{i=1}^{n} W_{пом_i} \cdot \frac{S_{правд_i}}{S_{пом_i}}$, де $P_{пом\,i}$ – імовірність появи і-ї помилки при виборі концепції рішення; $W_{пом\,i}$ – рівень залежності підприємства від і-ї помилки; $S_{правд\,i}$ – кількість незалежних експертних свідчень щодо можливості появи і-ї помилки при виборі концепції рішення, од.; S_{Fi} – загальна кільк. експертних свідчень про і-ту помилку, од.; n – кількість досліджуваних факторів, од.

Таблиця 2.10

Зведена таблиця групи критеріїв оцінки рівня якості МІР

Критерій	Обмеження	Розрахунок
1	2	3
Рівень конкурентоздатності нового товару	К→1	$К = I_{тех} \cdot I_{ек}$, де $I_{тех}$ – оцінка товару за сукупністю технічних показників, відн. од.; $I_{ек}$ – оцінка товару за сукупністю економічних показників, відн. од
Рівень забезпеченості каналами збуту	$R_{zk} \rightarrow max$	Визначається за допомогою методу експертної оцінки шляхом виставлення балів за шкалою від 1 (min) до 5(max)

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Чистий приведений дохід	NPV → max, NPV>0	$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t}$, де $Д_t$ – дохід від реалізації інноваційного проекту в період t, грош. од.; B_t – сума витрат інноваційного проекту разом з податковими платежами в період t, грош. од.; I_t – сума початкових і додаткових інвестицій у період t, грош. од.; r – ставка дисконтування, %
Термін окупності	PP → min, PP < T (тривалість життєвого циклу проекту, років)	$PP = \frac{\left(\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}\right) - \sum_{t=1}^{m} \frac{Д_t}{(1+r)^t}}{\frac{Д_{m+1}}{(1+r)^{(m+1)}}} + m$, де m – номер року, коли доходи проекту вперше перекрили його витрати
Індекс рентабельності	PI → max, PI ≥ 1 $PI \geq PI_{сг}$ ($PI_{сг}$ - середньогалузевий рівень)	$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+r)^t}}$
Внутрішня норма дохідності	IRR → max, IRR > r	$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Д_t - B_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0$
Прогнозована інтенсивність інтеграції на ринок	II → max	$II = \frac{C_t}{P_k} \cdot 100\%$, де C_t – кількість потенційно можливих клієнтів за період часу t, осіб; P_k – прогнозований обсяг ринку, осіб
Прогнозований річний обсяг продажів	P_c → max	$P_c = C_t \cdot PS$, де PS – купівельна спроможність клієнтів, грош. од.
Рівень новизни продукту	R_N → max	$R_N = \sum_{i=1}^{n} W_i \cdot I_i = \sum_{i=1}^{n} W_i \cdot \frac{O_{i\,отрим}}{O_{i\,max}}$, де W_i – вагомість і-го виду новизни; I_i – значення і-го виду новизни, балів; $O_{i\,отрим}$ – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників і-го виду новизни; $O_{i\,max}$ – максимальна кількість балів, що може бути отримана за і-м видом новизни
Рівень канібалізації нового товару	залежить від типу інноваційного товару	$R_k = \frac{\Delta Q_O}{Q_N} \cdot 100\%$, де ΔQ_O – втрати обсягів продажів існуючого продукту, шт./ грош. од.; Q_N – обсяги продажів нового продукту, шт./ грош. од.
Рівень ефективності торгового персоналу	$R_{етп}$ → max	$R_{етп} = \frac{P_{con}}{O} \cdot 100\%$, де P_{con} – кількість контрактів (договорів), укладених за 1 рік, од.; O – кількість контактів (звернень клієнтів) за 1 рік, од.

Етап 6 – Порівняння альтернатив та відбір МІР.

Завданням даного етапу є оцінка та вибір $a_к$ МІР з множини альтернатив А, яке є кращим за комплексом критеріїв з множин R та Р. Для вибору МІР із числа розроблених альтернатив використовувати матричний метод експертного оцінювання.

$$A = \{a_1, a_2, a_3, \dots , a_k\}, \tag{2.29}$$

Як зазначалось вище, оцінку та вибір найкращої альтернативи МІР пропонуємо здійснювати на основі аналізу двох груп критеріїв: рівня ризику МІР (R) та рівня якості МІР (Р).

$$R = \{r_1, r_2, r_3, \dots , r_n\}, \tag{2.30}$$

$$P = \{p_1, p_2, p_3, \dots , p_m\}, \tag{2.31}$$

Дослідження альтернативи у кожній із зазначених груп критеріїв зводимо до розрахунку інтегральної оцінки рівня ризику МІР (IR) та інтегральної оцінки рівня якості МІР (IP). При цьому критеріями оптимальності є:

$$IR(a_k) = \sum_{i=1}^{n} R_i(a_k) = \sum_{i=1}^{n} W_{r_i} \cdot O_{r_i}(a_k) \to \min , \tag{2.32}$$

де $IR(a_k)$ – інтегральна оцінка $a_к$ альтернативи МІР за комплексом критеріїв ризику, балів;

$R_i(a_k)$ – оцінка $a_к$ альтернативи МІР за і-м критерієм ризику;

Wr_i – вагова характеристика критерію оцінки рівня ризику r_i;

$Or_i(ak)$ – оцінка $a_к$ альтернативи МІР за відповідним критерієм рівня ризику r_i, балів;

n – кількість критеріїв оцінки рівня ризику;

k – кількість альтернатив МІР, $k = \overline{1,h}$.

$$IP(a_k) = \sum_{j=1}^{m} P_i(a_k) = \sum_{j=1}^{m} W_{p_i} \cdot O_{p_i}(a_k) \to \max, \quad (2.33)$$

де $IP(a_k)$ – інтегральна оцінка $a_к$ альтернативи МІР за комплексом критеріїв рівня якості МІР, балів;

$P_j(a_k)$ – оцінка $a_к$ альтернативи МІР за j-м критерієм якості;

Wp_i – вагова характеристика критерію оцінки рівня якості МІР p_i;

$Op_i(a_k)$ – оцінка $a_к$ альтернативи МІР за відповідним критерієм рівня якості МІР p_i, балів;

m – кількість критеріїв оцінки рівня якості.

У випадку, коли критерій оцінки рівня ризику МІР представлений якісним показником, оцінка здійснюється у балах від 1 (min) до 5 (max):

$$O_{r_i}(a_k) = \overline{1,5}, \quad (2.34)$$

У випадку, коли критерій оцінки рівня ризику МІР представлений кількісним показником, оцінка здійснюється за формулами:

– якщо показник виражений коефіцієнтом:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot R_{ik}, \quad (2.35)$$

– якщо кращим є більше значення критерію r_i:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{ik}}{R_{max}}, \quad (2.36)$$

– якщо кращим є менше значення критерію r_i:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{min}}{R_{ik}}, \quad (2.37)$$

де R_{ik} – значення і-го критерію ризику k-ї альтернативи;

R_{min} – мінімальне значення і-го критерію ризику з зазначеного переліку;

R_{max} – максимальне значення і-го критерію ризику з зазначеного переліку.

У випадку, коли критерій оцінки рівня якості МІР представлений якісним показником, оцінка здійснюється у балах від 1 (min) до 5 (max):

$$O_{p_i}(a_k) = \overline{1,5}, \quad (2.38)$$

У випадку, коли критерій оцінки рівня якості МІР представлений кількісним показником, оцінка здійснюється за формулами:

– якщо показник виражений коефіцієнтом:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot P_{ik}, \quad (2.39)$$

– якщо кращим є більше значення критерію p_i:

$$O_{p_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{ik}}{P_{max}}, \quad (2.40)$$

– якщо кращим є менше значення критерію p_i:

$$O_{p_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{min}}{P_{ik}}, \quad (2.41)$$

де P_{ik} – значення і-го критерію якості k-ї альтернативи;

P_{min} – мінімальне значення і-го критерію якості з зазначеного переліку;

P_{max} – максимальне значення і-го критерію якості з зазначеного переліку.

Розрахунок вагових характеристик оціночних критеріїв МІР пропонуємо здійснювати методом експертних оцінок, який враховує судження експертів щодо рангу важливості того чи іншого критерію оцінки МІР. Оціночні показники ранжуються експертами за таким принципом: R=1, якщо показник має найвищий ступінь важливості; R=n, якщо показник має найнижчий ступінь важливості.

При формуванні групи експертів окрім їх спеціалізації та кваліфікаційних характеристик будемо враховувати формальні характеристики організації процедури експертної оцінки, запропонованих у [18, с. 53]:

1. При надто великій кількості експертів виникають труднощі організації експертизи;

2. Найбільша узгодженість між експертами досягається при їх чисельності від 3 до 12 осіб;

3. Експерти чутливі до зворотного зв’язку і запозичують загально групову тенденцію в оцінюванні;

4. Для того, щоб забезпечити стабільність оцінок необхідно розглядати невелику кількість об’єктів (в середньому, від 5 до 9);

5. Оцінкою якості експертизи є не тільки рівень узгодженості думок, а й стабілізація результатів від тура до туру експертизи.

Значення вагової характеристики кожного окремого оціночного критерію МІР розраховується за формулою:

$$W_{r_i} = W_{p_i} = \frac{\sum_{j=1}^{m} R_{ij}}{\sum_{i=1}^{n}\left(\sum_{j=1}^{m} R_{ij}\right)}, \qquad (2.42)$$

де m – кількість експертів;

n – кількість оціночних показників, що розглядаються;

R_{ij} – ранг і-го оціночного показника, виставлений j-м експертом;

Рівень узгодженості експертних оцінок вагових характеристик окремо за показниками оцінки рівня ризику та показниками оцінки рівня якості МІР визначається за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації (W) та критерію Пірсона (X^2) [15; 162]:

$$W = \frac{12\sum_{i=1}^{n}\left(S_i - \bar{S}\right)^2}{m^2\left(n^3 - n\right) - m\sum_{j=1}^{m} T_j} = \frac{12\sum_{i=1}^{n}\left(\sum_{j=1}^{m} R_{ij} - 0{,}5m(n+1)\right)^2}{m^2\left(n^3 - n\right) - m\sum_{j=1}^{m} T_j}, \quad (2.43)$$

де 0,5m(n=1) – середня сума рангів для всіх оціночних показників.

$$T_j = \frac{1}{12}\sum_{j=1}^{u}\left(t_j^3 - t_j\right), \quad (2.44)$$

де u – кількість рангів із однаковими оцінками j-го експерта;

t_j – кількість оцінок із однаковим рангом j-го експерта.

Критерій Пірсона розраховується за формулою [162, с. 173]:

$$X^2 = W \cdot m \cdot (n-1), \quad (2.45)$$

$$X^2 \geq X^2_{табл}, \quad (2.46)$$

де $X^2_{табл}$ – величина критерію Пірсона з рівнем значущості Р.

Для зручності здійснення підрахунків інтегральної оцінки рівня ризику МІР та інтегральної оцінки рівня якості МІР пропонуємо використовувати розрахункові таблиці (табл. 2.11-2.12).

Таблиця 2.11

Розрахункова таблиця за критерієм рівня ризику МІР

Основні показники	Вагова характеристика критерію	Характеристики альтернатив МІР								
		a_1		a_2		a_3		…	a_k	
		ОР*	РР**	ОР*	РР**	ОР*	РР**	…	ОР*	РР**
r_1	W_{r1}	$O_{r1}(a_1)$	$R_1(a_1)$	$O_{r1}(a_2)$	$R_1(a_2)$	$O_{r1}(a_3)$	$R_1(a_3)$	…	$O_{r1}(a_k)$	$R_1(a_k)$
r_2	W_{r2}	$O_{r2}(a_1)$	$R_2(a_1)$	$O_{r2}(a_2)$	$R_2(a_2)$	$O_{r2}(a_3)$	$R_2(a_3)$	…	$O_{r2}(a_k)$	$R_2(a_k)$
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
r_n	W_{rn}	$O_{rn}(a_1)$	$R_n(a_1)$	$O_{rn}(a_2)$	$R_n(a_2)$	$O_{rn}(a_3)$	$R_n(a_3)$	…	$O_{rn}(a_k)$	$R_n(a_k)$
∑	1		$IR(a_1)$		$IR(a_2)$		$IR(a_3)$	…		$IR(a_k)$

* ОР – оцінка ризику МІР;
** РР – рівень ризику МІР.

Таблиця 2.12

Розрахункова таблиця за критерієм рівня якості МІР

Основні показники	Вагова характеристика критерію	Характеристики альтернатив МІР								
		a_1		a_2		a_3		…	a_k	
		ОЯ*	РЯ**	ОЯ*	РЯ**	ОЯ*	РЯ**	…	ОЯ*	РЯ**
p_1	W_{p1}	$O_{p1}(a_1)$	$P_1(a_1)$	$O_{p1}(a_2)$	$P_1(a_2)$	$O_{p1}(a_3)$	$P_1(a_3)$	…	$O_{p1}(a_k)$	$P_1(a_k)$
p_2	W_{p2}	$O_{p2}(a_1)$	$P_2(a_1)$	$O_{p2}(a_2)$	$P_2(a_2)$	$O_{p2}(a_3)$	$P_2(a_3)$	…	$O_{p2}(a_k)$	$P_2(a_k)$
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
p_m	W_{pm}	$O_{pm}(a_1)$	$P_m(a_1)$	$O_{pm}(a_2)$	$P_m(a_2)$	$O_{pm}(a_3)$	$P_m(a_3)$	…	$O_{pm}(a_k)$	$P_m(a_k)$
∑	1	$IP(a_1)$		$IP(a_2)$		$IP(a_3)$		…	$IP(a_k)$	

* ОЯ – оцінка якості МІР;
** РЯ – рівень якості МІР.

Остаточний відбір варіанту МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері нами пропонується здійснювати за допомогою побудови графічної матриці «ризик-якість» (рис. 2.11). Спираючись на досвід вітчизняних підприємств щодо прийняття та реалізації рішень, матрицю «ризик-якість» ділимо на чотири зони. Зазначені зони матриці відмежовуються трьома прямими, які описуються рівняннями (2.47-2.49):

$$y_a = 2.5 - x_a, \quad (2.47)$$

$$y_b = 5 - x_b, \quad (2.48)$$

$$y_c = 7.5 - x_c, \quad (2.49)$$

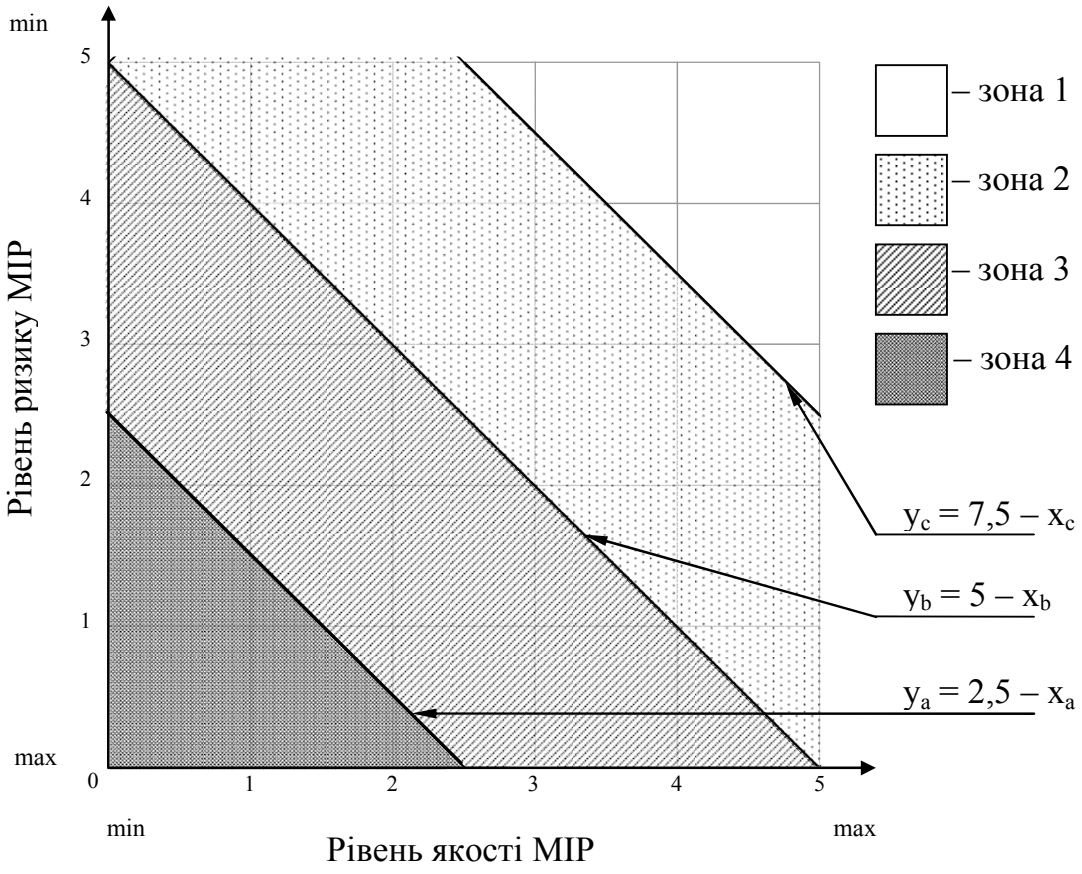
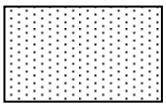
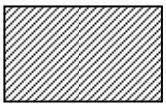
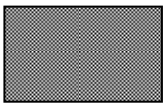


Рис. 2.11. Матриця вибору МІР за критеріями «ризик-якість»

Характеристику зон матриці «ризик-якість» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Характеристика зон матриці «ризик-якість»

Зона матриці	Умовне позначення	Характеристика зони матриці
Зона 1		Найкраща комбінація можливостей підприємства та умов для реалізації МІР. Позитивні сторони МІР формують сприятливі умови реалізації, нівелюючи негативні впливи факторів середовища господарювання
Зона 2		Підприємство має можливості та умови для реалізації МІР. Негативний вплив факторів середовища господарювання є вагомим під час реалізації МІР
Зона 3		Негативна дія факторів як на суб'єкт господарювання, так і середовище прийняття МІР носить переважаючий характер. Комплекс негативних впливів мінімально перекривається позитивним
Зона 4		Негативна дія факторів як на суб'єкт господарювання, так і середовище прийняття МІР носить критичний характер. Комплекс негативних впливів не перекривається позитивним

У результаті здійснених розрахунків за допомогою розрахункових таблиць (табл. 2.11-2.12) поле графічної матриці «ризик-якість» заповнюється точками з координатами:

$$\begin{gathered} a_1\ (IP(a_1);\ IR(a_1)) \\ a_2\ (IP(a_2);\ IR(a_2)) \\ a_3\ (IP(a_3);\ IR(a_3)), \\ \dots \\ a_k\ (IP(a_k);\ IR(a_k)) \end{gathered} \qquad (2.50)$$

Використовуючи принцип адитивності критеріїв оцінки та входячи з формул 2.32-2.33, найкращий варіант МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері буде характеризуватися такими координатами матриці «ризик-якість»:

$$a\ (\max IP;\ \min IR), \qquad (2.51)$$

Етап 7 – Реалізація МІР.

Приналежність МІР до певної зони матриці вибору МІР за критеріями «ризик-якість» визначає подальший вибір типу заходів і характеру поведінки підприємства в умовах ринку (табл. 2.14), та є базою для формування стратегії підприємства, характеру маркетингового впливу тощо.

Таблиця 2.14

Характеристика управлінських та стратегічних маркетингових дій під час реалізації МІР

Зона матриці	Дії особи, що приймає рішення	Стратегічні маркетингові дії
Зона 1	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження дій конкурентів, стану підприємства та проекту. Активна інвестиційна підтримка	Агресивні маркетингові впливи, розвиток домінування на ринку з подальшою його підтримкою, експансія. Використання стратегії ринкового лідера або челенжера
Зона 2	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження дій конкурентів (особливо ринкового лідера), стану підприємства та проекту. Вибіркові інвестиції	Селективне зростання, утримання існуючого стану та положення підприємства. Використання стратегії послідовника
Зона 3	Призупинення реалізації рішення в даних умовах та доопрацювання МІР в напрямку підвищення якості. Реалізація заходів щодо зниження ризику. Моніторинг середовища господарювання на предмет виявлення потенційних можливостей, які можуть стати базою для формування переваг підприємства. Вибіркові інвестиції	Орієнтація на ніші ринку, уникнення прямої конфронтації з конкурентами. Використання стратегії нішера
Зона 4	Відмова від реалізації рішення в даних умовах господарювання. Доопрацювання рішення в майбутньому. Моніторинг середовища господарювання, вичікування «сприятливих умов»	Проведення підготовчих заходів, робота з потенційними споживачами

У загальному розумінні типологію стратегій діяльності підприємства і можливий перелік заходів щодо їх реалізації в умовах вирішення діагностованої проблеми схематично наведено на рис. 2.12.

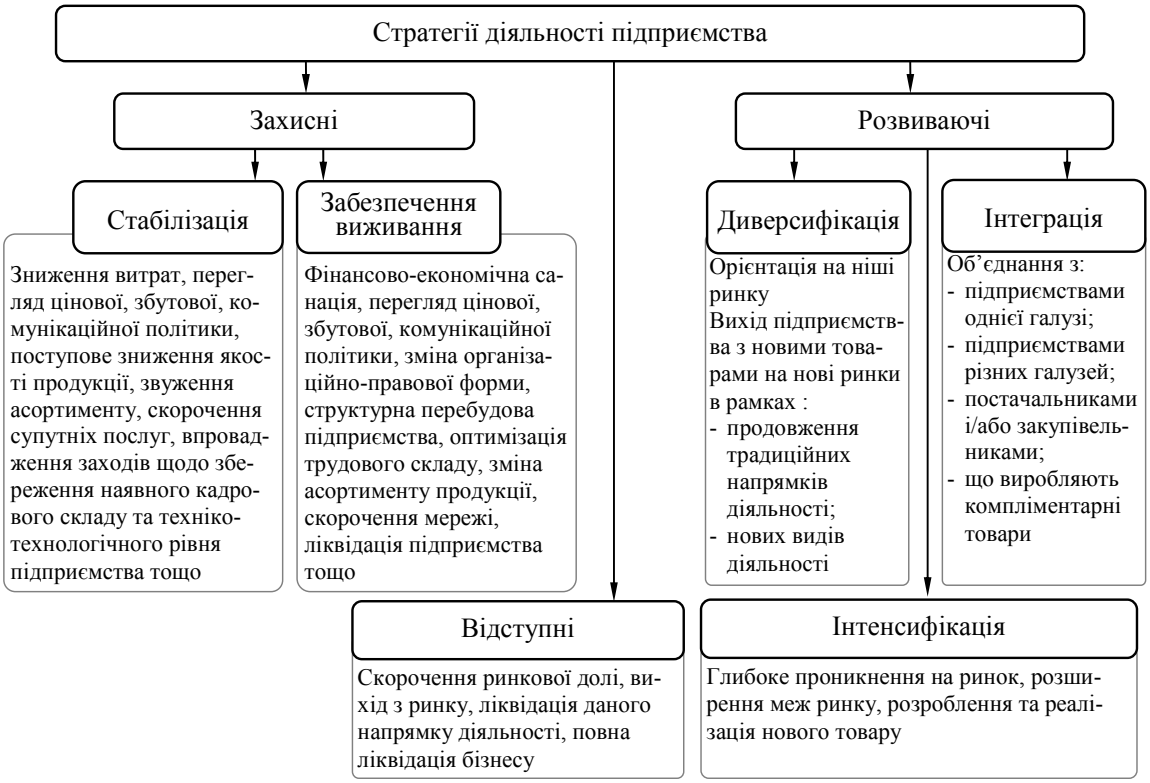


Рис. 2.12. Варіанти вибору стратегії діяльності підприємства для вирішення проблеми та заходи щодо їх реалізації в умовах ринку

Впровадження МІР в господарську діяльність підприємства направлене на отримання комплексу ефектів (рис. 2.13).

Рис. 2.13. Ефекти від впровадження МІР та їх можливі прояви

З цією метою окрім використання традиційних показників оцінки інноваційних проектів (чистий приведений дохід, внутрішня норма дохідності, індекс рентабельності, період окупності), які узагальнено описують результат впровадження МІР, необхідно враховувати більш глибинні характеристики проектів та застосовувати специфічні показники, які описують окремі ключові аспекти МІР (рівень інтенсивності інтеграції на ринок, рівень канібалізації товару, рівень ефективності торгового персоналу тощо) .

Етап 8 – Аналіз та контроль реалізації МІР.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес реалізації МІР призводить до зміни поточної господарської ситуації та, як наслідок, недотримання або невиконання умов, встановлених у ході розроблення та прийняття рішення. На даному етапі процесу РПРМІР заходи з аналізу та контролю діяльності підприємства з реалізації МІР набувають центрального значення. У загальному розумінні аналіз та контроль процесу реалізації МІР передбачає об’єктивну перевірку діяльності підприємства з реалізації МІР для визначення напрямку та характеру коригувальних дій, які забезпечують досягнення встановлених цілей.

На нашу думку, завдання контролю процесу реалізації МІР можна розділити на три групи: по-перше, відстеження та перевірка виконання МІР, у результаті чого відбувається оцінка досягнутих результатів в режимі реального часу; по-друге, визначення напрямку та величини відхилення фактично досягнутих результатів від контрольних значень ключових характеристик МІР; по-третє, діагностування проблемної ситуації та виявлення сутності та причин її появи.

Для аналізу та контролю процесу реалізації МІР пропонуємо використовувати зовнішній та внутрішній контроль.

Внутрішній контроль передбачає, що суб'єкт та об'єкт контролю є елементами однієї системи та може здійснюватись на двох рівнях: на рівні окремого підрозділу та на рівні підприємства у цілому. Виконавцями внутрішнього контролю можуть виступати менеджери різних рівнів, внутрішні аудитори, внутрішні експертні комісії тощо.

Аналіз та контроль на рівні підрозділу направлений на дослідження окремих аспектів процесу реалізації МІР, що входять до функціональних обов'язків досліджуваного підрозділу та компетенції окремих працівників. На цьому рівні контроль здійснюється в режимі реального часу та передбачає оперативне реагування на виявлені недоліки та помилки. У результаті здійснення контролю вирішуються поточні, не глибинні проблемні питання.

Хоча, не дивлячись на те, що контроль на рівні підрозділу має позитивні сторони, а саме попередження та профілактика можливих порушень процедури та прорахунків реалізації МІР, він може призвести і до певних негативних наслідків: надмірної опіки окремих співробітників та підрозділів, що, у свою чергу, може призвести до падіння їхньої ініціативності та затягування процесу реалізації рішення.

В основу аналізу та контролю реалізації МІР на рівні підприємства покладено безперервний збір даних про стан процесу реалізації МІР та періодичне узагальнення результатів реалізації МІР на основі отриманих даних. Він спрямований на встановлення результатів впровадження МІР та виявлення перспектив щодо роботи у даному напрямку.

Даний вид контролю передбачає дослідження динаміки контрольних показників, що характеризують результативність впроваджених рішень у змінних умовах господарювання (наприклад, таких, як доходи, витрати, прибуток, частка ринку, лояльність споживачів тощо) та формування заходів щодо подолання розбіжностей та проблем.

На відміну від контролю на рівні окремого підрозділу контроль на рівні підприємства у цілому передбачає всебічний та комплексний аналіз та контроль процесу реалізації МІР на принципах верифікованості, цілісності, взаємозалежності та взаємопов'язаності системи і середовища

Періодичність узагальнення результатів контролю на рівні підприємства залежить від багатьох чинників: специфіки інноваційного проекту, напрямку діяльності, часу та місця реалізації проекту. Зазвичай, результати контролю реалізації МІР на рівні підприємства знаходяться під безпосереднім наглядом вищого керівництва та розглядаються на засіданнях вищого органу управління підприємством.

Внутрішній контроль включає певну долю суб'єктивізму суджень та обмеженості поглядів, оскільки особи, що здійснюють контроль сприймають ситуації та процеси через призму приналежності до підприємства.

На компенсацію таких обмежень та розширення меж аналізу процесу реалізації МІР направлений зовнішній контроль, який здійснюється зовнішнім незалежним суб'єктом, який не входить до складу підприємства та є уповноваженим на проведення компетентних дій з діагностики процесу реалізації МІР (як правило, це консалтингові або аудиторські фірми).

У рамках зовнішнього контролю здійснюється всеосяжний аналіз результатів процесу реалізації МІР, заснований на принципах системності, комплексності, верифікаваності, узгодженості, цілісності та взаємозалежності системи і середовища.

При здійсненні зовнішнього контролю можуть бути використаними такі основні форми: ревізія; аудиторська перевірка; експертиза; тематична перевірка; службове розслідування.

Зовнішній контроль дозволяє поглянути на процес реалізації з іншої точки зору, вийти за рамки обмеженості суджень власне внутрішнього контролю, використати досвід та отримати рекомендації зовнішніх експертів.

Результати аналізу та контролю процесу реалізації МІР розглядаємо як підґрунтя для внесення корегувань в процес реалізації рішень та визначаємо як джерело своєчасного виявлення та попередньої діагностики проблемних ситуацій, що виникають в процесі господарювання.

Етап 9 – Корегування відхилень та розбіжностей.

Даний етап є практичним проявом зворотного зв'язку, тобто підприємство враховує реакції ринку на МІР та адаптується до змін середовища господарювання.

На основі результатів аналізу та контролю процесу реалізації МІР, встановлених тенденцій, перспектив та обмежень розвитку здійснюється уточнення даних та формується комплекс заходів щодо виправлення помилок та ліквідації слабких місць МІР. З цією метою можуть бути використаними такі заходи, як корегування алгоритмів управління, зміна (перегляд) цільових параметрів, коригування ходу та змісту робіт, адміністративно-дисциплінарне втручання, підвищення кваліфікації та покращення практичних навичок виконавців МІР тощо.

Після здійснених корегувальних заходів процес РПРМІР повертається до бажаного стану, досягає прийнятного в даних умовах стану або переходить на якісно та сутнісно новий рівень. Корегування відхилень та розбіжностей є тимчасовою дією, оскільки з плином часу та за певних умов середовища виявлені в ході аналізу та контролю відхилення і розбіжності процесу реалізації МІР набувають ознак проблеми, для освоєння та подолання якої необхідно розробляти та впроваджувати нові рішення.

Таким чином, на основі узагальнення теоретичних положень запропоновано методичні засади обґрунтування вибору МІР на сучасному підприємстві. Запропонований методичний підхід враховує удосконалені автором етапи процесу РПРМІР і ґрунтується на комплексній оцінці та врахуванні проблемних зон господарювання підприємства. В основу покладена ідея про те, що оцінку та вибір МІР з набору можливих

альтернатив необхідно здійснювати на базі двох груп критеріїв: рівня ризику МІР та рівня якості МІР. На відміну від існуючих такий підхід дозволяє підприємствам досягати цілей господарювання за допомогою впровадження та реалізації обґрунтованих МІР.

Дані висновки можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень щодо розвитку методичних положень організації процесу РПРМІР, а також впроваджені в діяльність сучасних підприємств.

Висновки до другого розділу

1. На основі аналізу визначення структури та змісту процесу прийняття рішень удосконалено науково-методичний підхід до формування етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, який передбачає проблемну орієнтацію всіх аспектів господарської діяльності промислових підприємств та здійснюється за трьома стадіями: проблемною, винахідницькою та виконавчою. Визначено результати за кожною зі стадій процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень: проблемна стадія – причинно-наслідкова карта проблем господарювання, винахідницька стадія – маркетингове інноваційне рішення, виконавча стадія – ефект від ринкового впровадження результатів маркетингового інноваційного рішення.

2. Доведено, що у процесі розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень маркетингова інформаційна система стає одним із головних елементів даного процесу та в значній мірі впливає на оперативність та якість прийняття рішень. Досліджено існуючі підходи до побудови системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств і, на цій основі, визначено структуру маркетингової інформаційної системи, що передбачає наявність та взаємодію таких її

складових, як база даних, система аналізу маркетингової інформації, система збору даних (до складу якої входить підсистема маркетингових досліджень, підсистема зовнішнього поточного моніторингу та підсистема внутрішнього поточного моніторингу). Сформований підхід до побудови маркетингової інформаційної системи базується на інтеграції цілей і завдань її складових та дозволяє підвищити якість маркетингових інноваційних рішень.

3. Досліджено інформаційні потреби кожного етапу процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, виявлено основні перешкоди їх забезпечення та запропоновано шляхи їх подолання.

4. З погляду на те, що поява проблемної ситуації є поштовхом до активізації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень удосконалено науково-методичний підхід до впровадження процедури діагностики та дослідження сутності проблем господарювання, який використовує багатоаспектний підхід до аналізу середовища господарювання підприємства та служить базою при ухваленні маркетингових інноваційних рішень.

5. Виявлено, що зміст та комбінація критеріїв оцінки альтернатив маркетингового інноваційного рішення обумовлюється багатьма факторами і залежить від специфіки проблемної ситуації, на розв’язання якої воно направлене, характеристик середовища господарювання, масштабу розроблення рішення, змісту та характеру цілей і завдань тощо. Враховуючи особливості маркетингових інноваційних рішень запропоновано здійснювати їх вибір з набору альтернатив за двома групами критеріїв: критеріями оцінки рівнів ризику та якості. На цій основі сформовано комплекс оціночних показників альтернатив маркетингових інноваційних рішень, що містить вже існуючі та розроблені автором показники, визначено їх нормативні значення та умови оптимальності.

6. Побудовано графічну матрицю «ризик-якість», яка будується на основі розрахованих інтегральних показників рівнів ризику та якості альтернатив маркетингових інноваційних рішень і дозволяє остаточно відібрати варіант маркетингового інноваційного рішення з переліку розроблених альтернатив у визначеній проблемній сфері.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [20; 21; 23-25; 30-32; 36; 104; 106; 172]

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Впровадження процедури діагностики та дослідження сутності проблеми при ухваленні маркетингових інноваційних рішень

На сьогоднішній день машинобудування не тільки забезпечує технічний прогрес, а й виступає ключовим елементом формування іміджу як окремого регіону, так і країни в цілому. Ця галузь промисловості розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних засобів, майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22% кількості найманих працівників [40].

За даними офіційної статистики [17; 39], у 2007-2011 роках частка реалізованої продукції машинобудування в Україні у структурі обсягів промисловості становить відповідно 13,7%, 13,3%, 10,6%, 10,9%, 11,6%, у тому числі, наприклад, в Сумській області – 36,6%, 37,4%, 36,2%, 25,7%, 28,4%. Хоча на світовому ринку влада позиціонує Україну як країну з потужним індустріальним комплексом, вважаємо за доцільне звернути увагу на критично малу частку машинобудування в структурі промисловості України. Для порівняння, в економічно розвинутих країнах частка машинобудування коливається в межах 30-50%. Так, в Німеччині цей показник становить 53,6%, Японії – 51,5, Англії – 39,6, Китаї – 35,4 [4]. Такий стан речей є основною причиною втрати вітчизняними підприємствами позицій на світовому ринку та їх відставанню за технічним

рівнем. У цій галузі у широких масштабах продовжують використовуватися характерні для радянської економіки затратні технології, що веде до зростання ресурсомісткості її продукції та перешкоджає скороченню затрат виробництва та випуску інноваційної продукції в інших галузях економіки [40].

Також, слід відмітити, що машинобудівна галузь України є експортоорієнтованою, на зовнішні ринки реалізується близько 50% виробленої продукції. При цьому експорт недиверсифікований і припадає переважно на країни СНД (насамперед Росію), які також сильно постраждали від кризи [40].

За останні 5 років кількість збиткових підприємств промисловості перевищує 30% від загальної кількості збиткових підприємств України [40]. Така тенденція характерна і для машинобудівних підприємств Сумської області. За даними інформаційного ресурсу [98] один з найбільших у Європі виробників газоперекачувальних агрегатів і комплектних компресорних станцій різного призначення; відцентрових, вакуумних, хімічних насосів; центрифуг, обладнання для хімічної, газової та нафтопереробної промисловості Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. Фрунзе в 2011 році скоротило чистий прибуток до 358 тис. грн., це майже в 260 разів менше у порівнянні з 2010 роком.

Більш песимістичні результати показує ПАТ «Свеський насосний завод», що входить до складу промислової інвестиційної групи транспортного машинобудування Inter Car Group. У 2011 році підприємство отримало чистий збиток в розмірі 4,1 млн. грн., тоді як у 2010 році практично вийшло на точку беззбитковості (чистий збиток склав 0,002 млн. грн.). На початок 2012 року стан підприємства не покращився – непокритий збиток компанії склав 4,7 млн. грн [98].

У середньому величина рентабельності виробництва на машинобудівних підприємствах України становить близько 5% [40], що майже унеможливлює здійснення повного технічного переснащення підприємств хоча б раз на 10 років.

Барташевська Ю.М. [4, с. 22] звертає увагу на неоднорідність розвитку машинобудівного комплексу України: найбільшим динамізмом відрізняється виробництво ЕОМ, телекомунікаційного обладнання, ракетно-космічної техніки, промислових роботів і засобів автоматизації.

У [62; 75; 83; 90; 93; 102; 105; 109; 145; 167-169] зазначається, що розвиток вітчизняної промисловості (у т.ч. машинобудування) повинен здійснюватись на інноваційно-інвестиційній основі та за такими основними напрямками:

1) розвиток вітчизняних технологій;

2) підвищення ефективності використання залучених іноземних технологій вітчизняними підприємствами.

На нашу думку, в найближчі 2-3 роки можливий екстенсивний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств за рахунок експорту до країн СНД. Далі функціонування лише за даним напрямком може призвести до падіння обсягів продажів і банкрутства. Слід зазначити, що вітчизняні машинобудівні підприємства вже сьогодні повинні переорієнтовувати свою діяльність та розробляти стратегії виходу на нові ринки збуту, тобто, виконувати дві основні функції: винахідницьку (інноваційну) та маркетингову, адже лише вони забезпечують результат.

Іншими словами, підвищення інтересу до продукції вітчизняного машинобудування, розроблення напрямків щодо її вдосконалення та забезпечення сприятливих умов для її реалізації стають пріоритетними завданнями сьогодення. Все це звертає увагу не те, що вітчизняна машинобудівна галузь має перспективи для розвитку лише за умови

використання підприємствами маркетингових технологій та прийняття маркетингових інноваційних рішень.

На основі наведеного у п. 2.3 теоретико-методичного підходу щодо процесу ухвалення МІР виконаємо всебічний аналіз мікро- та макросередовища господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод», на основі якого виявлено перспективні сфери прийняття МІР та розроблено практичні рекомендації щодо організації процесу РПРМІР. Слід зазначити, що ТОВ «Сумський машинобудівний завод» – приватне виробничо-інжинірингове підприємство середнього типу, яке спеціалізується на розробленні, проектуванні, виготовленні, випробуванні та реалізації насосного обладнання. Важливою характеристикою даного підприємства є широка область застосування виробів підприємства: енергетика, теплопостачання та водопостачання, нафтопереробка, хімія і нафтохімія, сільське господарство, легка промисловість, металургія та інші галузі економіки.

За результатами дослідження маркетингової служби ТОВ «Сумський машинобудівний завод» ринкова частка підприємства на ринку насосного обладнання країн СНД коливається в межах 1,3-2,1%[1]. Для порівняння, у [108, с. 152] зазначається, що частка ПАТ «Групи ГМС» (до складу якої входять такі машинобудівні підприємства Сумської області, як ПАТ «Сумський завод «Насосенегромаш», ПАТ «ВНДІАЕН», ПрАТ «НВО «Гідормаш») на висококонцентрованому ринку насосного обладнання об’єднаного ринку СНД становить 7-9%.

ТОВ «Сумський машинобудівний завод» – це високотехнологічне сертифіковане підприємство, продукція якого протягом 10 років добре зарекомендувала себе на багатьох об’єктах України, ближнього і далекого зарубіжжя. Так, його діловими партнерами є підприємства України,

[1] У зв’язку з нерозголошенням комерційної таємниці дані про ТОВ «Сумський машинобудівний завод» тут і далі по тексту зкореговано із збереженням всіх тенденцій, характеристик та результатів господарювання на величину коефіцієнта k

Російської Федерації, Казахстану, Туркменії, Білорусі, Румунії, Болгарії, Латвії, Литви та інших країн світу.

З 1995 року ТОВ «Сумський машинобудівний завод» має представництво в Російській федерації – ТОВ «Гідротехкомплект» (м. Москва), а в 2010 році підприємство функціонує на ринку Російської Федерації у новому статусі – створено ТОВ «ТД «Сумський машинобудівний завод» (м. Волгоград). Основним завданням представництва є проведення маркетингових досліджень, просування продукції підприємства на зовнішньому ринку і посередництво з партнерами при укладанні контракту про виробництво та постачання насосного устаткування.

З 2004 року на підприємстві діє система управління якістю продукції, яка створена у повній відповідності до Міжнародного стандарту ISO 9001:2000 і акредитована Міжнародною організацією «Bureau Veritas Certification» (Великобританія). Продукція ТОВ «Сумський машинобудівний завод» випускається відповідно до технічних умов і стандартів, що діють на території України та Російської Федерації та сертифіковані НП «СЦ НАСТХОЛ» (Російська Федерація).

Узагальнено до послуг, що надає ТОВ «Сумський машинобудівний завод» клієнтам входять такі складові:

- проектування та виробництво насосного обладнання;
- монтаж насосного обладнання;
- ремонт, технічне обслуговування насосного обладнання;
- модернізація насосного обладнання;
- випробовування та експертиза насосного обладнання.

Для виявлення та дослідження проблемних зон господарювання досліджуваного підприємства відповідно до методичного підходу, представленого у п. 2.3, здійснено розрахунок та проведено аналіз показників, що характеризують виробничо-фінансові результати діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод»(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виробничо-фінансові результати діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2008-2012 рр.

Показник	Нормативні значення	Роки				
		2008	2009	2010	2011	І кв. 2012
Капітальні інвестиції, тис. грн	-	282,0	1806,0	464,0	2356,0	210,0
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	-	554,0	1866,0	1517,0	3242,0	3241,0
Коефіцієнт зношення основних засобів, %	Зменшення	36,5	21,5	39,5	31,4	34,4
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	Збільшення	27,3	63,2	5,2	46,9	4,25
Чистий доход від реалізації продукції, тис. грн	-	28877,0	24739,0	42762,0	67507,0	15868,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	-	24714,0	19693,0	25781,0	48089,0	11459,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-	(939,0)	2065,0	28,0	6971,0	2133,0
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	Більше 0; збільшення	-	8,3	0,07	10,3	13,4
Рентабельність власного капіталу, %	Більше 0; збільшення	-	89,7	1,2	32,5	9,1
Період окупності капіталу, років	Зменшення	-	1,1	83,3	3,1	11,1
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	Більше 50	2,2	16,1	6,2	59,3	62,7
Коефіцієнт фінансової стабільності, %	Більше 100	2,3	19,2	6,6	145,5	168,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	Від 0,85 до 0,9	2,2	16,1	48,1	59,3	62,7
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	Більше 1	0,96	1,03	1,8	2,2	2,4
Коефіцієнт Таффлера	Більше 0,3	0,954	0,79	0,87	1,37	0,56
Коефіцієнт Бівера	Від 0,17 до 0,4	0,03	0,19	0,01	0,24	0,17
Показник поточної платоспроможності, тис. грн	Позитивне значення	(9638,0)	(9487,0)	(18969,0)	(13445,0)	(10771,0)
Витрати на оплату праці, тис. грн	-	5915	3781	6272	14812	3728
Середньорічна кількість працівників, осіб	-	150	181	188	222	230

Аналіз результатів господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» в динаміці за п’ять років засвідчив, що загальний стан можна

охарактеризувати як незадовільний із позитивною тенденцією до покращення. Обстеження даних офіційної звітності підприємства показало, що економічна криза 2008-2009 років серйозно позначилась на результатах господарської діяльності. Так, у 2009 році отримано збитки у розмірі 939 тис. грн., а взятий у 2009 році кредит, хоча і дав змогу підприємству вийти із збиткової зони, спричинив кризу платоспроможності, яка спостерігається і сьогодні. Хоча поточний стан підприємства свідчить про низькій рівень фінансової стійкості ТОВ «Сумський машинобудівний завод» має непогану довгострокову перспективу.

Для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» характерна стійка тенденція до зростання собівартості реалізованої продукції, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. У свою чергу скорочуються і обсяги коштів, які направлені на розвиток виробництва. Основними причинами зростання собівартості реалізованої продукції на ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є, з одного боку, підвищення цін на споживані ресурси і підвищення рівня зношення устаткування, а з іншого боку, збої в системі підрахунку собівартості зокрема та системі менеджменту підприємства взагалі.

Для здійснення інноваційної діяльності важливе значення має наявна дослідно-конструкторська база. ТОВ «Сумський машинобудівний завод» характеризується потужною конструкторською базою, як для підприємства такого масштабу. Це дозволяє здійснювати не тільки серійний випуск продукції, а й виконувати індивідуальні замовлення: розробляти нові конструкції і моделі насосного обладнання у відповідності до специфічних вимог замовника.

Характеристику основних показників, що відображають результативність інноваційної діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за період 2009-2011 років, наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система показників результативності інноваційної діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Показник	Рік		
	2009	2010	2011
1	2	3	4
Кількість науково-технічних кадрів, осіб	5	7	7
Питома вага науково-технічних кадрів у загальній кількості працівників, %	2,8	3,7	3,2
Капітальні інвестиції, тис. грн	1806,0	464,0	2356,0
Загальна сума витрат на інноваційну діяльність, тис. грн	28,5	152,0	12,0
Питома вага власних коштів у загальній сумі витрат на інноваційну діяльність, %	100	100	100
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції, найменувань, у т.ч.	8	21	-
- нові для ринку, %	-	-	-
- нові для підприємства, %	100	100	-
Кількість модернізованих видів продукції, найменувань	2	-	-
Коефіцієнт оновлення продукції	0,03	0,06	0
Наявність у номенклатурі продукції товарів, які не випускаються іншими підприємствами, найменувань	5	3	3
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн	8523,1	25450,2	24375,0
- у т.ч. частка реалізованої інноваційної продукції за межі України, %	100	100	100
Кількість придбаних (переданих) нових технологій, найменувань	-	-	-
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	24739,0	44228,0	67507,0
Питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції, %	34,5	57,5	36,1
Освоєні напрямки інноваційної діяльності:			
- внутрішні НДР	-	-	-
- зовнішні НДР	-	-	-
- придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	+	-	-
- придбання інших зовнішніх знань	-	-	-
- навчання та підготовка персоналу	+	+	+
- ринкове впровадження інновацій	-	+	-
- організаційні інновації	-	-	-
- маркетингові інновації	-	-	-

«+» – напрямок інноваційної діяльності освоєно; «-» – напрямок інноваційної діяльності не освоєно

Основні напрямки та види робіт, що виконуються на ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у рамках здійснення ним інноваційної діяльності:

1. Розроблення та проектування відцентрових насосів різного призначення;

2. Роботи з модернізації діючого парку насосів;

3. Інжинірингові послуги;

4. Надання консультаційних послуг з підбору насосного обладнання відповідно до конкретних систем;

5. Проведення всіх видів випробувань відцентрових насосних агрегатів (у тому числі – сертифікаційних) в акредитованій випробувальній лабораторії.

Номенклатурний перелік продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» містить більше, ніж 300 найменувань і складається з живильних, конденсатних, мережевих, консольних насосних агрегатів тощо. Динаміка обсягів збуту насосних агрегатів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» з 2007 року по І півріччя 2012 року подано у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Динаміка обсягів збуту насосних агрегатів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2007-2012 рр. (шт.)

Групи продукції	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	І півр. 2012
1	2	3	4	5	6	7
Насоси типу Д	9	7	11	15	19	10
Насоси типу ЦН	12	10	16	20	14	2
Насоси конденсатні типу Кс, КсП	2	8	12	14	2	6
Насоси конденсатні типу КсД	10	14	18	22	24	12
Насоси конденсатні типу КсВ	6	4	8	12	10	14
Насоси живильні типу ПЭ	10	8	12	14	16	8
Насоси передвключені типу ПД	6	2	2	2	2	4
Насоси мережеві типу СЭ	7	5	9	11	12	2
Насоси консольні типу КО	10	8	16	18	20	5
Насоси нафтові двохопорні типу НДг, НДМг	7	-	5	-	11	1
Насоси нафтові консольні типу НК, НКВ	2	2	6	7	17	4
Насоси нафтові двохопорні для знижування газів типу НМсг	1	-	-	1	-	-

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Насоси нафтові двохопорні типу НДД	-	-	-	-	-	-
Насоси нафтові двохопорні типу НДМс	30	7	2	7	16	8

Загалом, продуктовий портфель ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за критерієм призначення можна розділити на п’ять груп:

- насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії;
- насосні агрегати для підприємств теплові й атомної енергетики;
- насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу;
- насосні агрегати для підприємств комунального господарства;
- запасні частини до насосних агрегатів.

Динаміка обсягів збуту насосних агрегатів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за критерієм призначення у 2007-2011 рр. наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка обсягів збуту насосних агрегатів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за критерієм призначення у 2007-2011 рр.

Стратегічна група	Обсяги збуту насосних агрегатів, тис. грн				
	2007	2008	2009	2010	2011
Насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії ($НА_Н$)	11640,0	10000,3	6926,9	16595,4	35557,7
Насосні агрегати для підприємств теплові й атомної енергетики ($НА_Е$)	1717,4	4193,7	4205,6	5634,2	7669,3
Насосні агрегати для підприємств металургійного комплексу ($НА_М$)	2099,0	6774,4	5937,4	10057,0	13944,2
Насосні агрегати для підприємств комунального господарства ($НА_К$)	2862,3	9355,1	7174,3	11256,3	11458,2
Запасні частини до насосних агрегатів (ЗЧ)	763,3	1935,5	494,8	685,1	1091,6
Сума	19082,0	32259,0	24739,0	44228,0	69721,0

З метою дослідження структури продуктового портфеля підприємства та виявлення напрямків його удосконалення було використано портфоліо-аналіз. У ході аналізу було використано підхід [160], який описує стан продуктового портфеля підприємства відносно лідера продажів і

використовує два оціночні критерії: темп приросту обсягів збуту продукції та відносна доля продуктової групи у продуктовому портфелі підприємства. З погляду на те, що ринок, на якому працює ТОВ «Сумський машинобудівний завод» важко описати достовірними даними, нами було використано внутрішню торгову статистику підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок коефіцієнтів матриці портфоліо-аналізу для ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Стратегіч-на група	Відносна частка стратегічної групи					Темп приросту обсягів збуту				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
$НА_Н$	4,07	1,07	0,97	1,47	2,55	0,32	-0,14	-0,31	1,39	1,14
$НА_Е$	0,15	0,42	0,59	0,34	0,22	1,03	1,44	0,003	0,34	0,36
$НА_М$	0,18	0,68	0,83	0,61	0,39	1,56	2,23	-0,12	0,69	0,39
$НА_К$	0,25	0,94	1,04	0,68	0,32	0,94	2,27	-0,23	0,57	0,02
ЗЧ	0,07	0,19	0,07	0,04	0,03	0,47	1,54	-0,74	0,38	0,59
Середній темп приросту ($ТП_{ср}$)						0,86	1,47	-0,28	0,67	0,5
Максимальний темп приросту ($ТП_{max}$)						1,56	2,27	0,003	1,39	1,14
Мінімальний темп приросту ($ТП_{min}$)						0,32	-0,14	-0,74	0,34	0,02

На рис. 3.1 – 3.5 наведено матриці портфоліо-аналізу для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за період 2007-2011 рр., вихідні дані для побудови яких наведено у табл. 3.4-3.5.

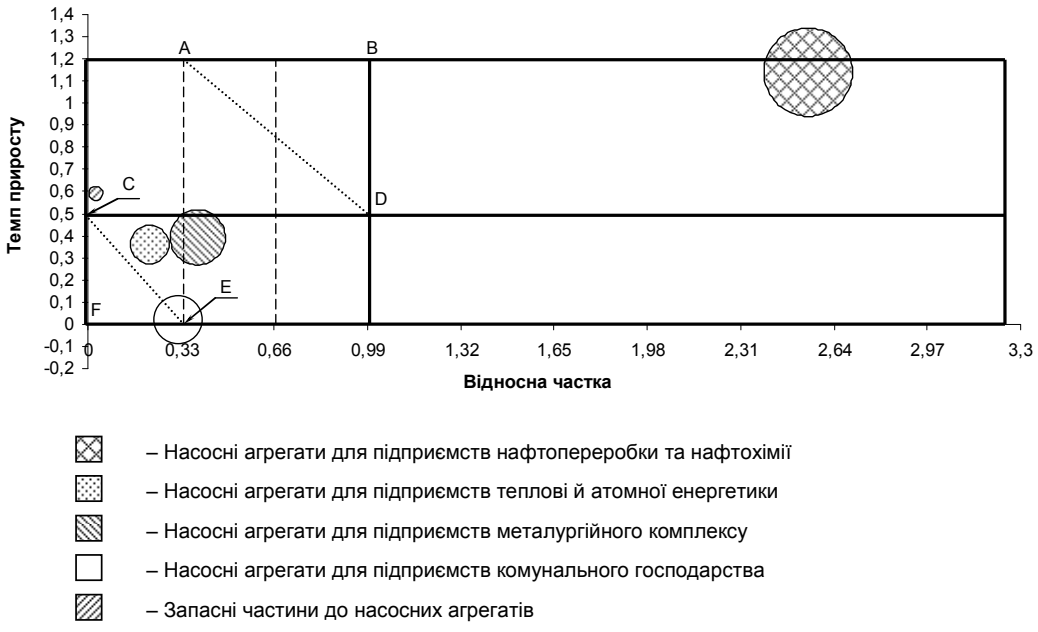


Рис. 3.1. Матриця портфоліо-аналізу продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2011 рік

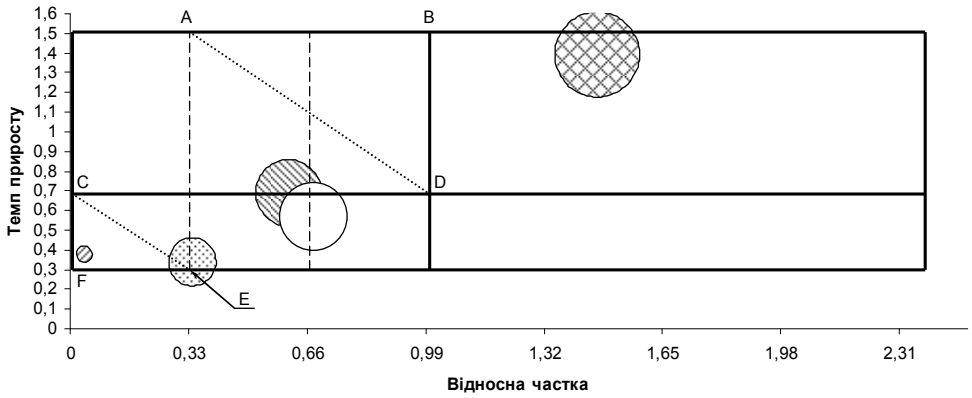


Рис. 3.2. Матриця портфоліо-аналізу продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2010 рік

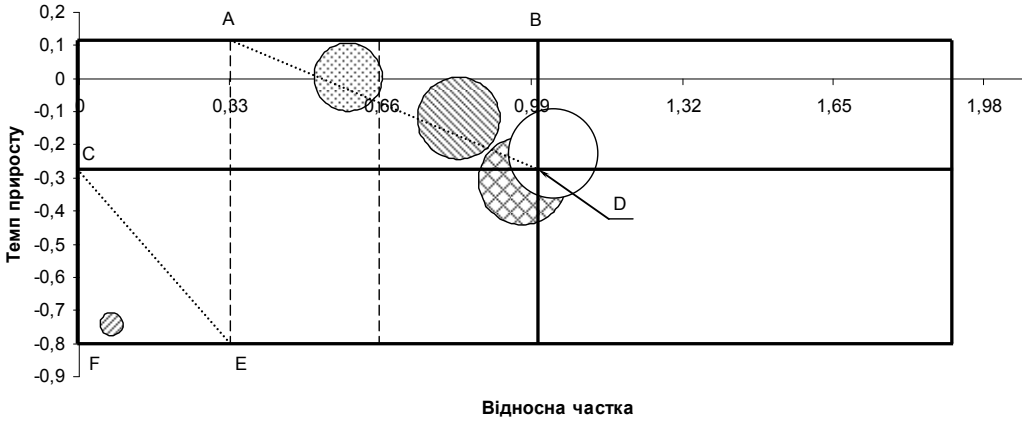


Рис. 3.3. Матриця портфоліо-аналізу продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2009 рік

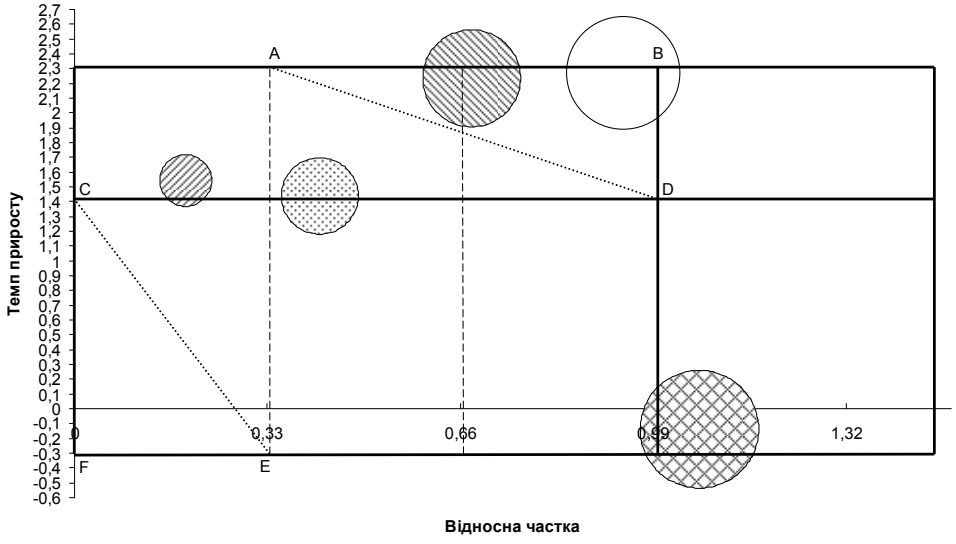


Рис. 3.4. Матриця портфоліо-аналізу продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2008 рік

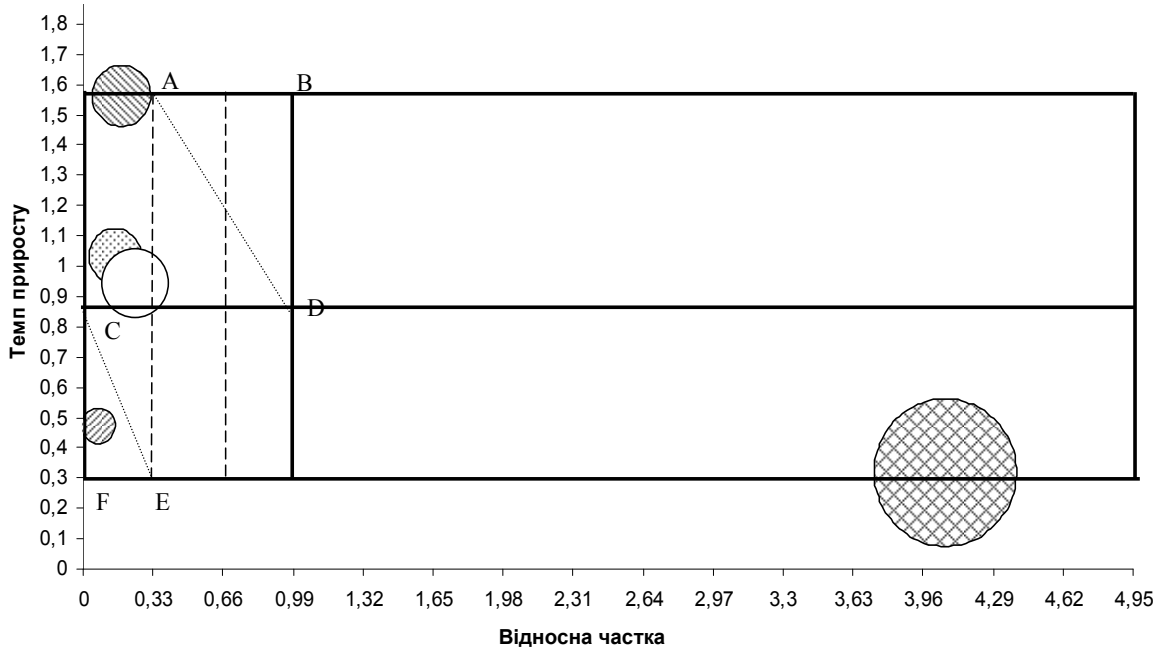


Рис. 3.5. Матриця портфоліо-аналізу продукції ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за 2007 рік

За результатами портфоліо-аналізу можна зробити висновки про те, що насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії є основою продуктового портфелю ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

В останні роки спостерігається тенденція до закріплення позицій цієї групи, оскільки вище керівництво визначило її розвиток як пріоритетну задачу діяльності підприємства. Це рішення було прийнято після проведення спільно з «Асоціацією нафтопереробників та нафтохіміків» моніторингу стану насосного устаткування, у ході якого з'ясувалося, що багато установок з переробки нафти були спроектовані в 50-і роки XX століття під параметри споруджуваних на той час у СРСР технологічних установок і з тих пір не підлягали істотним змінам, за основу цих насосів узяті конструктивні схеми світових виробників насосного устаткування як KSB, ZULZER.

Не дивлячись на успіх групи насосних агрегатів для підприємств нафтопереробки та нафтохімії, маємо нагоду констатувати факт значного погіршення стану інших складових продуктового портфелю.

Особливого занепокоєння викликає тяжіння груп насосних агрегатів для підприємств теплові й атомної енергетики та підприємств комунального господарства до зони аутсайдерів (зона CEF матриці портфоліо-аналізу). Такий стан речей можна пояснити, по-перше, збоями у роботі ТОВ «Сумський машинобудівний завод» з постачальниками сировини (які станом на серпень 2012 року нейтралізовані), і, по-друге, ігноруванням вимог ринку щодо удосконалення параметрів та розширення асортименту насосних агрегатів даних продуктових груп.

Тривожним симптомом є те, що останні п’ять років майже всі складові стратегічного портфеля показують хаотичний характер еволюції своїх позицій. Це свідчить про те, що на підприємстві відсутня стратегічна основа розвитку підприємства та мало уваги приділяється маркетинговим аспектам управління.

Зростання значення та ролі маркетингу у процесі господарювання сучасного підприємства зумовлює необхідність проведення аналізу функціонування відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та його взаємозв’язків з іншими структурними підрозділами підприємства (табл. А.1 додатку А).

Дослідження показало, що на підприємстві не приділяється необхідної уваги адаптації системи менеджменту до змінних умов середовища та забезпеченню маркетингового супроводу господарської діяльності. Зокрема нами виявлено ряд причин, що призводять до формування проблем господарювання:

1. Пасивність системи менеджменту підприємства, що призвело до вибору інерційної моделі поведінки щодо управління господарством. Приймаючи рішення керівництво не виходить із власної «зони комфорту», а працівники не відрізняються високим ступенем ініціативності. Все це значно обмежує можливості розвитку підприємства, стримує його інноваційну

діяльність і знижує адаптаційні шанси у змінних умовах середовища господарювання.

2. Обмеженість даних про середовище господарювання. На сьогоднішній день практично не вивчаються потреби споживачів та тенденції розвитку ринку, не здійснюється маркетинговий супровід нової та вдосконаленої продукції, просування марки «Сумський машинобудівний завод» є несистематичним та фрагментарним.

Для підтвердження попереднього тезису відмітимо, щорічний бюджет маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод», який в середньому становить 1-2% величини прибутку, майже на 90% пов'язаний зі збутом продукції, що по суті не є першочерговим завданням маркетингової діяльності.

3. Фрагментарність розроблення стратегії поведінки підприємства на ринку.

4. Недосконала система мотивації персоналу підприємства.

5. Збої у внутрішніх комунікаціях. Аналіз існуючих інформаційних потоків між відділом маркетингу з іншими підрозділами та службами ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (табл. 3.6) показав невідповідність функцій та обов'язків наявної служби нормативам та принципам організації служби маркетингу. Фактично він функціонує як відділ збуту і не виконує навіть базових маркетингових задач. Поточними завданнями відділу маркетингу є оброблення оперативної господарської інформації, посередництво у спілкуванні з клієнтами та відвантаження продукції.

6. Низький рівень ініціативності персоналу.

7. Переважання застарілої продукції у структурі продуктового портфелю підприємства.

8. Часткова невідповідність кваліфікації окремих працівників та посад, які вони займають.

Таблиця 3.6

Інформаційні потоки між відділом маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та іншими підрозділами та службами

Назва підрозділу (служби)	Інформація/продукція, що надходить з підрозділу (служби) до відділу маркетингу	Періодичність надходження	Інформація/продукція, що надходить з відділу маркетингу до підрозділу (служби)	Періодичність передачі
Виробничий підрозділ	- інформація про можливість і терміни виготовлення запиту;	У міру надходження замовлень	- запит про можливість і терміни виконання замовлень;	У міру надходження замовлень
	- відомості про виконання карток замовлень та їх закриття;	У міру виконання	- видання карток замовлень;	У міру надходження замовлень
	- інформація про готовність товарів до відвантаження;	У міру готовності		
Складська дільниця	- інформація про залишки на складі;	На вимогу	–	–
Бухгалтерія	- опрацьовані та підписані договори (контракти);	У міру готовності	- договори (контракти) на постачання продукції для опрацьовування та підписання;	У міру надходження договорів (контрактів)
	- інформація про надходження грошей на розрахунковий рахунок;	Щодня		
	- транспортні і податкові накладні на відвантажений товар;	У міру необхідності	- інформація про відвантаження товару;	За фактом відвантаження
Юридичній відділ	- опрацьовані та підписані договори (контракти);	У міру готовності	- договори (контракти) на постачання продукції для опрацьовування та підписання;	У міру надходження договорів (контрактів)
Канцелярія	- зареєстровані запити споживачів;	У міру надходження	- передача на зберігання укладених договорів і запитів споживачів;	У міру виконання
Відділ головного конструктора	- інформація про можливість виготовлення продукції відповідно до запиту;	У міру надходження замовлень	- можливість виготовлення продукції відповідно до запиту;	У міру надходження замовлень
Відділ технічного контролю	- інформація, яка підтверджує поставку продукції постачальнику;	У міру надходження претензії	–	–
Бюро стандартизації і сертифікації	- нормативні документи, стандарти тощо;	У міру потреби	- запит на отримання нормативних документів, стандартів тощо;	У міру потреби
Група внутрішніх перевірок	- розроблені корегувальні дії	У разі виявлення відхилень та помилок	- матеріали внутрішніх перевірок, завдання проведення внутрішнього аудиту, звіти про невідповідність	Згідно з графіком внутрішніх аудитів

(–) – інформаційні потоки відсутні

Важливим аспектом діагностики проблемних зон господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» вважаємо оцінку його стратегічних позицій, тобто вивчення параметрів зовнішнього середовища у нерозривному зв'язку з конкурентними перевагами та фінансовим станом підприємства. Пропонуємо здійснити оцінку стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» на основі методики SPACE-аналізу [157], адаптувавши її до особливостей функціонування вітчизняного машинобудівного підприємства. Оцінку стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» виконано на основі методу експертних оцінок (12 експертів, які здійснили оцінку кожного параметру за бальною шкалою від 0 («дуже погано» – найгірший стан критерію) до 6 («відмінно» – найкращий стан критерію)). Ступінь узгодженості суджень експертів визначали за допомогою коефіцієнту конкордації та критерію Пірсона (форм. 2.43-2.46).

Розрахунок рівнів стратегічних позицій підприємства за чотирма групами оціночних параметрів будемо здійснювати за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^{n} \left(\overline{W_i} \times \overline{B_i} \right) = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{\left(W_{i1} + W_{i2} + ... + W_{im} \right)}{m} \times \frac{\left(B_{i1} + B_{i2} + ... + B_{im} \right)}{m} \right), \qquad (3.1)$$

де W_i – вагомість і-го параметру стратегічних позицій;

B_i – експертна оцінка рівня стратегічних позицій підприємства за і-м параметром, балів;

n – кількість параметрів оцінки рівня стратегічних позицій підприємства, найменувань;

m – кількість експертів, що здійснюють оцінку рівня стратегічних позицій підприємства, осіб;

j – група оціночних параметрів рівнів стратегічних позицій підприємства, j = 4.

Таблиця 3.7

Зведена таблиця експертної оцінки стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012 році

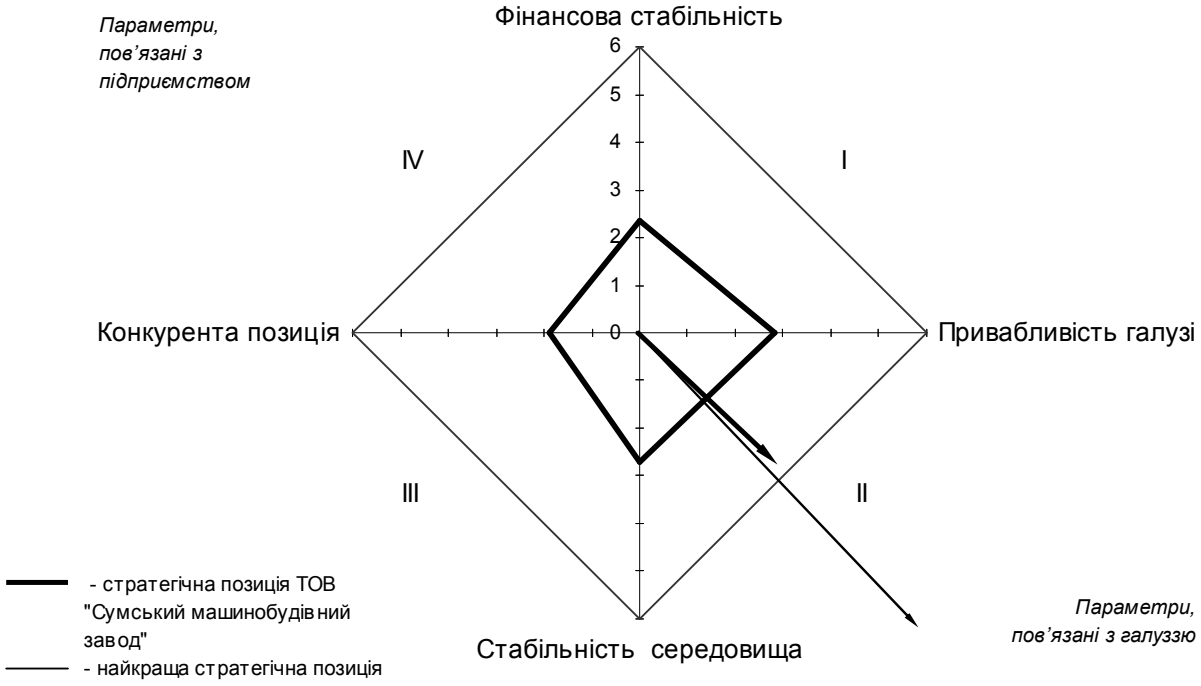
Параметр		Оцінка стратегічних позицій, балів											
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12
Параметри, пов'язані з підприємством													
1. Фінансова стабільність	Рівень рентабельності підприємства	4	3	4	5	4	3	3	2	4	2	3	3
	Платоспроможність підприємства	1	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3
	Рівень фінансового левереджу	2	3	4	3	3	2	2	3	1	2	2	3
	Ліквідність	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4
	Рівень ризику	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1
	Рівень диверсифікації виробництва	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1
	Достатність коштів для розвитку підприємства	2	4	3	3	2	3	2	1	3	1	2	2
2. Конкурента позиція	Частка підприємства на ринку	3	2	1	2	3	2	1	3	4	3	2	2
	Якість продукції	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3
	Унікальність продукції	1	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1
	Лояльність споживачів	5	4	3	5	4	4	4	3	5	3	4	3
	Періодичність оновлення продукції	1	1	2	2	1	1	3	0	2	2	3	2
	Науково-технологічний рівень підприємства	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3
	Маркетинговий супровід продукції	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1
	Рівень захищеності інтелектуальної власності	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
Параметри, пов'язані з галуззю													
3. Стабільність середовища	Рівень інфляції	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	Змінність попиту	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4
	Цінова гнучкість попиту	0	1	1	2	2	1	1	0	2	1	2	2
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
	Конкурентний тиск	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1
	Можливість появи нових технологій/товарів	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
	Можливість появи нових гравців на ринку	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5
	Забезпеченість ресурсами	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4. Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	2	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	2
	Фінансова стабільність галузі	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3
	Технологічний рівень галузі	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4
	Державна підтримка підприємств галузі	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2
	Законодавча забезпеченість галузі	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4
	Середньогалузевий рівень рентабельності	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
	Капіталоємність галузі	1	1	2	1	0	1	2	2	2	1	1	1

Таблиця 3.8

Зведена таблиця експертної оцінки вагомостей параметрів оцінки стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012 році

Параметр		Оцінки вагомостей параметрів											
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12
Параметри, пов'язані з підприємством													
1. Фінансова стабільність	Рівень рентабельності підприємства	0,151	0,235	0,189	0,211	0,204	0,189	0,172	0,253	0,144	0,244	0,155	0,181
	Платоспроможність підприємства	0,186	0,231	0,265	0,169	0,185	0,207	0,154	0,129	0,132	0,099	0,134	0,142
	Рівень фінансового левереджу	0,052	0,068	0,057	0,045	0,036	0,077	0,103	0,074	0,087	0,061	0,083	0,087
	Ліквідність	0,045	0,019	0,063	0,054	0,075	0,089	0,099	0,041	0,052	0,062	0,068	0,075
	Рівень ризику	0,175	0,235	0,237	0,169	0,197	0,232	0,178	0,301	0,198	0,115	0,246	0,224
	Рівень диверсифікації виробництва	0,284	0,194	0,093	0,253	0,166	0,113	0,184	0,089	0,182	0,087	0,198	0,146
	Достатність коштів для розвитку підприємства	0,107	0,018	0,096	0,099	0,137	0,093	0,11	0,113	0,205	0,332	0,116	0,145
2. Конкурента позиція	Частка підприємства на ринку	0,211	0,158	0,175	0,278	0,174	0,188	0,145	0,206	0,125	0,149	0,179	0,154
	Якість продукції	0,056	0,087	0,042	0,055	0,034	0,074	0,043	0,055	0,052	0,071	0,065	0,049
	Унікальність продукції	0,233	0,182	0,177	0,169	0,124	0,207	0,148	0,165	0,149	0,173	0,113	0,149
	Лояльність споживачів	0,056	0,099	0,087	0,095	0,101	0,094	0,111	0,089	0,127	0,073	0,085	0,069
	Періодичність оновлення продукції	0,112	0,135	0,158	0,039	0,102	0,042	0,105	0,076	0,152	0,074	0,138	0,111
	Науково-технологічний рівень підприємства	0,132	0,083	0,109	0,056	0,108	0,081	0,156	0,174	0,123	0,076	0,146	0,197
	Маркетинговий супровід продукції	0,089	0,159	0,096	0,191	0,159	0,188	0,089	0,036	0,126	0,217	0,127	0,164
	Рівень захищеності інтелектуальної власності	0,111	0,097	0,156	0,117	0,198	0,126	0,203	0,199	0,146	0,167	0,147	0,107
Параметри, пов'язані з галуззю													
3. Стабільність середовища	Рівень інфляції	0,078	0,096	0,107	0,083	0,081	0,046	0,082	0,094	0,115	0,073	0,081	0,092
	Змінність попиту	0,089	0,083	0,082	0,108	0,138	0,149	0,138	0,107	0,088	0,119	0,132	0,147
	Цінова гнучкість попиту	0,099	0,078	0,085	0,079	0,095	0,079	0,101	0,119	0,099	0,125	0,112	0,124
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	0,11	0,133	0,128	0,097	0,154	0,145	0,207	0,139	0,174	0,128	0,137	0,099
	Конкурентний тиск	0,214	0,189	0,176	0,181	0,167	0,173	0,144	0,199	0,179	0,165	0,178	0,204
	Можливість появи нових технологій/товарів	0,123	0,149	0,151	0,178	0,144	0,192	0,118	0,131	0,162	0,122	0,108	0,075
	Можливість появи нових гравців на ринку	0,201	0,198	0,186	0,188	0,147	0,128	0,154	0,113	0,099	0,222	0,173	0,161
	Забезпеченість ресурсами	0,086	0,074	0,085	0,086	0,074	0,088	0,056	0,098	0,084	0,046	0,079	0,098
4. Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	0,124	0,156	0,124	0,116	0,128	0,112	0,149	0,132	0,127	0,135	0,127	0,133
	Фінансова стабільність галузі	0,19	0,139	0,149	0,157	0,171	0,202	0,185	0,189	0,19	0,136	0,207	0,198
	Технологічний рівень галузі	0,086	0,074	0,085	0,086	0,124	0,118	0,056	0,128	0,124	0,146	0,119	0,108
	Державна підтримка підприємств галузі	0,289	0,271	0,301	0,259	0,277	0,246	0,221	0,203	0,198	0,284	0,272	0,255
	Законодавча забезпеченість галузі	0,199	0,189	0,223	0,246	0,187	0,152	0,139	0,142	0,175	0,139	0,137	0,164
	Середньогалузевий рівень рентабельності	0,056	0,087	0,042	0,055	0,034	0,074	0,143	0,155	0,102	0,071	0,065	0,049
	Капіталоємність галузі	0,056	0,084	0,076	0,081	0,079	0,096	0,107	0,051	0,084	0,089	0,073	0,093

Використовуючи дані з табл. 3.7 – 3.8 за форм. 3.1 розраховано рівень фінансової стабільності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012 році: P_1 = 2,357 (балів). Аналогічним чином здійснено розрахунки рівня конкурентної позиції, рівня стабільності середовища та рівня привабливості галузі: інтегральна бальна оцінка складає P_2 = 1,871; P_3 = 2,693 та P_4 = 2,843 відповідно.



I – агресивні стратегічні позиції; II – конкурентні стратегічні позиції;
III – оборонні стратегічні позиції; IV – консервативні стратегічні позиції

Рис. 3.6. Карта стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012 році

Відповідно до рисунку 3.6 можна стверджувати, що стратегічна позиція ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012 році тяжіє до конкурентного стану. Підприємство володіє конкурентними перевагами у галузі, але його фінансовий стан є недостатнім для повної компенсації нестабільності зовнішнього середовища. Головна небезпека полягає у потенційній можливості втрати конкурентної переваги внаслідок неналежної її підтримки.

Першочерговим завданням для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є укріплення структури балансу підприємства та підвищення рентабельності продажів. Необхідно, також скоротити постійні та змінні витрати, розглянути можливість впровадження інновацій для підвищення продуктивності. За таких умов ТОВ «Сумський машинобудівний завод» потребує фінансових вливань, що у короткій перспективі може бути досягнутим шляхом отримання кредиту. Але у довгостроковій перспективі може виникнути потреба фінансового оздоровлення підприємства – залучення інвестицій або навіть злиття з фінансово стабільним підприємством, яке забезпечить можливості для розвитку.

За результатами проведеного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» діагностовано ряд проблемних зон господарювання та виявлено ключові проблеми, що здійснюють негативний вплив на результати діяльності підприємства. З метою узагальнення проведеного дослідження та на основі запропонованого у п. 2.3 методичного підходу (етап 1-2) побудовано причинно-наслідкову карту проблем господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (рис. 3.7).

Для подальшого опрацювання в процесі розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень вважаємо за доцільне рекомендувати такі:

1. Низька ефективність маркетингового забезпечення господарської діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод»;

2. Незадовільна структура продуктового портфеля ТОВ «Сумський машинобудівний завод»;

3. Низька інноваційна активність ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

Слід також зазначити, що виявлені проблеми господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» не існують відокремлено, вони знаходяться у постійній взаємодії та підсилюють одна одну.

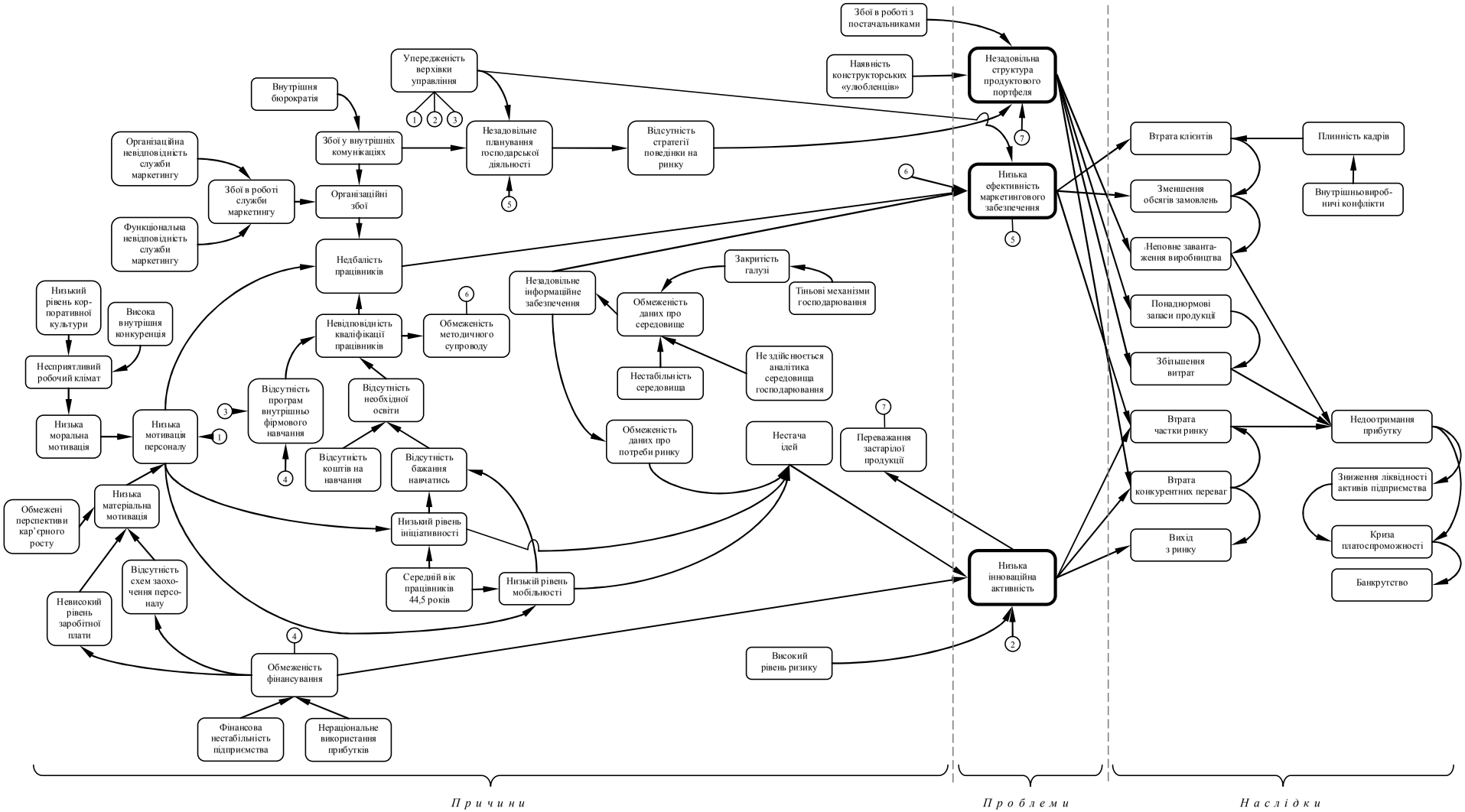


Рис. 3.7. Причинно-наслідкова карта проблем господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

3.2 Застосування методичного апарату генерації альтернатив маркетингового інноваційного рішення

За результатами проведеного проблемного аналізу (п. 3.1) виявлено необхідність удосконалення роботи відділу маркетингу. Так, на нашу думку, потребує зміни саме бачення ролі та функцій відділу у процесі господарювання підприємства. Керівництву підприємства необхідно рекомендувати докорінно змінити принципи діяльності відділу маркетингу. Головною метою діяльності відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» повинна бути адаптація всіх господарських процесів вимогам ринку, а не навпаки, як це здійснюється сьогодні.

Використовуючи [43; 71; 129] та враховуючи специфіку діяльності машинобудівного підприємства у сучасних умовах, вважаємо за необхідне рекомендувати для впровадження на ТОВ «Сумський машинобудівний завод» перелік та характеристику уточнених функціональних обов'язків прав і обсягів відповідальності керівника та працівників відділу маркетингу (Додаток Ж).

Відповідно до уточнених функціональних обов'язків, прав і обсягів відповідальності керівника та працівників відділу маркетингу здійснено корекцію проаналізованих у п. 3.2 (табл. 3.6) інформаційних потоків між відділом маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та іншими відділами, підрозділами та службами підприємства. Зокрема простежено інформаційні зв'язки з такими відділами, підрозділами та службами підприємства, як: група внутрішніх перевірок, бюро стандартизації і сертифікації, відділ технічного контролю, відділ головного конструктора, канцелярія, юридичній відділ, бухгалтерія, відділ логістики, складська дільниця та виробничий підрозділ. Пропозиції щодо корегування інформаційних потоків, які враховують розширення виконуваних відділом маркетингу маркетингових функцій та передбачають їх узгодження зі збутовими функціями наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Інформаційні потоки між відділом маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та іншими підрозділами та службами

Назва підрозділу (служби)	Інформація/продукція, що надходить з підрозділу (служби) до відділу маркетингу	Надходження інформації	Інформація/продукція, що надходить з відділу маркетингу до підрозділу (служби)	Надходження інформації
1	2	3	4	5
Виробничий підрозділ	- відомості про стан та рівень завантаження виробництва;	На вимогу	- завдання на виготовлення продукції;	У міру появи
	- відомості про виконання завдання з виготовлення продукції;	У міру виконання	- вимоги про терміни та обсяги замовлення;	
			- запит про стан та рівень завантаження виробництва	У разі потреби
Складська дільниця	- інформація про обсяги залишків на складі;	На вимогу	- запит про обсяги залишків на складі;	
Відділ логістики	- запити про побажання клієнтів та партнерів щодо графіків та умов постачання і відвантаження;	У разі потреби	- відомості про побажання клієнтів та партнерів щодо графіків та умов постачання і відвантаження;	У міру появи
	- запити про можливість графіків та маршрутів постачання і відвантаження;		- пропозиції щодо формування графіків та маршрутів постачання і відвантаження	У разі потреби
Бухгалтерія	- бухгалтерський супровід та оформлення маркетингових досліджень, рекламних кампаній, відряджень, семінарів, тренінгів, навчання тощо	На вимогу	- звіти про витрати на маркетингові дослідження, рекламні кампанії, виставкову діяльність, відрядження, обслуговування партнерів тощо	У міру виконання
	- інформація про здійснення та результати проведеного бухгалтерського супроводу;	У міру виконання	- заявки на оплату та необхідний бухгалтерський супровід маркетингових досліджень, рекламних кампаній, семінарів, тренінгів, навчальних програм для працівників тощо	У разі потреби
	- інформація про рух грошей на розрахунковому рахунку;	На вимогу	- запити про стан кошті на розрахунковому рахунку;	На вимогу
Юридичній відділ	- результати правової експертизи договорів, проектів, наказів, розпоряджень тощо;	На вимогу	- заявки на здійснення правової експертизи договорів, проектів, наказів, розпоряджень тощо;	На вимогу
	- юридичний супровід претензій та позовів;		- заявки на здійснення юридичного супроводу претензій та позовів;	

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
Юридичній відділ	- оповіщення про зміну законодавчих норм та вимог;	У разі появи	- заявки на роз'яснення законодавчих норм та вимог	У разі потреби
	- роз'яснення законодавчих норм та вимог	На вимогу	- заявки на пошук законодавчих норм та вимог;	
Канцелярія	- документи на реєстрацію, підпис, узгодження тощо;	У разі потреби	- передача на зберігання укладених договорів і запитів споживачів;	У міру виконання
	- інформація про проведення нарад, перемовин, презентацій, випробовувань тощо	У міру появи	- направлення документів на реєстрацію, підпис, узгодження тощо;	У разі потреби
			- заявки на організацію нарад, перемовин, презентацій, випробовувань тощо	
Відділ головного конструктора	- відомості про науково-технічний стан підприємства;	На вимогу	- пропозиції щодо удосконалення існуючих чи запити на розроблення нової продукції;	У міру появи
	- звіти та висновки про можливість виготовлення продукції з певними параметрами та характеристиками;	На вимогу	- результати обстежень вітчизняних та зарубіжних ринків, інформація про характеристики та властивості продукції конкурентів, розвиток технологій тощо;	
	- експертиза продукції та технологій конкурентів	На вимогу	- заявки від клієнтів на виготовлення продукції	
Відділ технічного контролю	- відомості про висновки за фактом проведення експертизи по заявленій рекламації	У міру появи	- інформація про невідповідність якості продукції заявленим вимогам;	У міру появи
	- відомості про технологічні зміни продукції;		- заявки про необхідність здійснення гарантійного обслуговування продукції	
	- відомості про необхідність прийняття чи зняття клієнта з гарантійного обслуговування		- відомості про необхідність прийняття чи зняття клієнта з гарантійного обслуговування	
Бюро стандартизації і сертифікації	- нормативні документи, стандарти, сертифікати тощо;	На вимогу	- заявки на пошук та отримання нормативних документів, стандартів, сертифікатів тощо;	На вимогу
	- консультації щодо відповідності нормативним документам, стандартам тощо	У міру потреби	- заявки на консультації щодо відповідності нормативним документам, стандартам тощо	На вимогу
	- оповіщення про зміну нормативних вимог та стандартів;	У міру появи	- заявки на роз'яснення нормативних вимог та стандартів;	У разі потреби
Група внутрішніх перевірок	- розроблені корегувальні дії	У разі потреби	- матеріали внутрішніх перевірок;	На вимогу
	- запити на обстеження, ревізії, контроль тощо	Згідно з графіком	- звіти про результати обстеження, ревізії, контроль тощо	Згідно з графіком

Проведені дослідження показали, що для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» удосконалення потребує і існуючий підхід до організації роботи відділу маркетингу.

Так, у ході діагностики та аналізу сутності проблемних зон господарювання робочою групою висунуто такі вимоги до роботи відділу маркетингу:

1) відповідність структури відділу обсягу повноважень, що покладаються на нього;

2) відповідність задач та орієнтирів роботи відділу корпоративній стратегії;

3) чітке внутрішнє позиціонування відділу маркетингу по відношенню до інших відділів та служб підприємства;

4) ефективні внутрішні та зовнішні комунікації;

5) професійний та кар'єрний розвиток працівників;

6) заохочення ініціативності працівників.

Робочою групою було виокремлено параметри побудови відділу маркетингу відповідно до наведених вище вимог, а саме: стратегічна роль відділу маркетингу, чисельність працівників, форма існування, підпорядкування, клас організаційної структури, стиль управління, система навчання персоналу, система мотивацій, напрямок диференціації. На основі цього було побудовано морфологічну матрицю (табл. 3.10), яка відображає комбінації потенційно можливих підходів щодо удосконалення роботи відділу маркетингу.

Зауважимо, що орієнтирами у процесі розроблення рекомендацій щодо удосконалення роботи відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є покращення маркетингової діяльності підприємства шляхом забезпечення ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій, постійного професійного розвитку працівників та підвищення ролі маркетингу в господарському процесі.

Таблиця 3.10

Морфологічна матриця генерації ідей щодо удосконалення роботи відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Параметр	Варіант реалізації параметру				
	1	2	3	4	5
1. Стратегічна роль відділу маркетингу	Центральна	**Супровідна**	Опосередкована		
2. Чисельність працівників	До 5 ос.	6-10 ос.	11-15 ос.	**16-20 ос**.	Більше 21 ос.
3. Форма існування	Відділ збуту з функціями маркетингу	Самостійний відділ без функцій збуту	**Відділ маркетингу з функціями збуту**		
4. Підпорядкування	Безпосередньо ген. директору	Директору з ком.-фінансових питань	**Директору з маркетингу та збуту**		
5. Клас організаційної структури	Механістичний	Органічний			
5.1 Спосіб організації механістиного класу	Лінійний	Функціональний	**Лінійно-функціо-нальний**	Дівізіо-нальний	
5.2 Спосіб організації органічного класу	Матричний	Конгломератний	Бригадний		
6. Диференціація	Переважно горизонтальна	Переважно вертикальна	**Змішана**		
7. Стиль управління	Переважно авторитарний	**Переважно демократичний**	Переважно ліберальний		
8. Система навчання персоналу	Не передбачається	Передбачається тільки для керівників	**Передбачається для всіх**		
9. Система мотивації	Переважно матеріальна	Переважно моральна	**Змішана**		

- існуючий підхід до організації роботи відділу маркетингу;

- рекомендований підхід до організації роботи відділу маркетингу

У результаті використання морфологічної матриці з переліку потенційно можливих комбінацій було запропоновано заходи щодо реорганізації відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Характеристика запропонованих заходів щодо удосконалення роботи відділу маркетингу та переваги, які вони зумовлюють деталізовано у табл. 3.11

Таблиця 3.11

Характеристика запропонованих заходів щодо удосконалення роботи відділу маркетингу та переваги, які вони зумовлюють

Запропоновані заходи	Переваги над існуючим підходом до організації відділу маркетингу
– зміна стратегічної ролі відділу маркетингу з опосередкованої на супровідну; – розширення штату працівників; – відмежування відділу маркетингу від відділу збуту; – впровадження лінійно-функціонального способу організації відділу; – використання демократичного стилю управління; – впровадження системи навчання працівників всіх рівнів; – використання змішаної системи мотивації	– орієнтація на розвиток підприємства на засадах інноваційного маркетингу; – розширення можливостей відділу маркетингу та його впливу на діяльність підприємства; – оздоровлення робочого клімату відділу маркетингу та підприємства; – можливість розвитку стратегічного мислення працівників; – розвиток гнучкості сприйняття та ініціативності працівників; – поліпшення комунікацій; – ефективне використання ресурсів; – більш детальна підготовка рішень та планів

Враховуючи вищесказане, маємо можливість побудувати удосконалену організаційну структуру відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (рис. 3.8), яка має лінійно-функціональний тип.

Служба маркетингу з удосконаленою організаційною структурою, що наведена на рис. 3.8, передбачає виконання працівниками таких функцій:

– ринкове просування продукції підприємства;

– комплексне дослідження стану ринку збуту та перспектив його розвитку, формування аналітичних звітів;

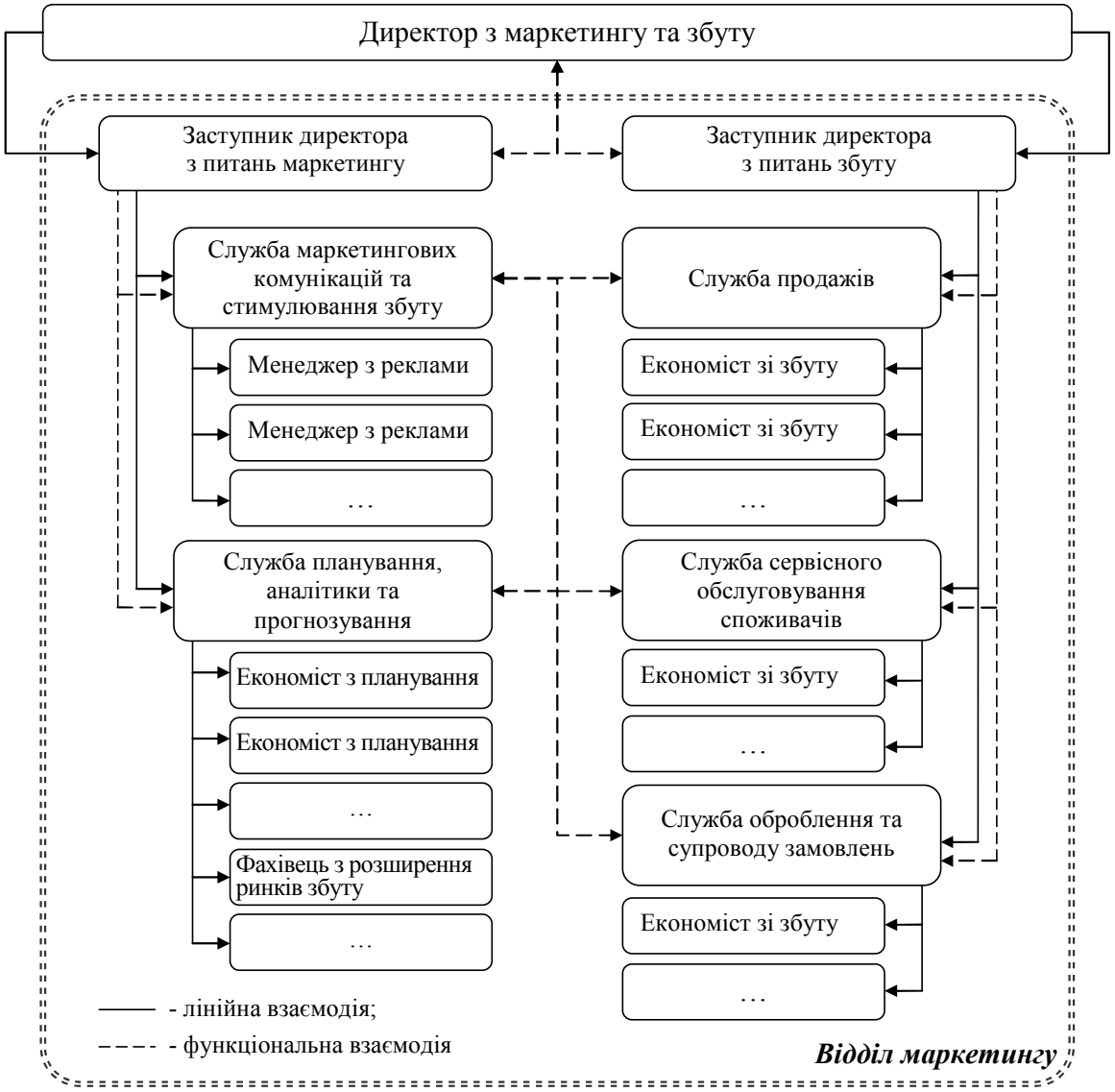


Рис. 3.8. Удосконалена організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

– комплексна діагностика стану підприємства;

– формування збутової, цінової, товарної, комунікаційної політики підприємства;

– координація взаємовідносин з клієнтами підприємства (оброблення, супровід замовлень, сервісне обслуговування тощо);

– орієнтація підприємства на задоволення запитів споживачів щодо складу та характеристик продукції, що випускається.

Проведені дослідження показали, що розроблення та впровадження інновацій є основою успішного функціонування та розвитку машинобудівного підприємства. На сьогоднішній день для забезпечення розвитку ТОВ «Сумський машинобудівний завод» значну увагу необхідно приділяти питанням технічного переоснащення виробництва та освоєнню нових видів продукції.

Не дивлячись на здобутки підприємства у інноваційній сфері за останні роки, існує необхідність посилення активності інноваційної діяльності та оздоровлення структури продуктового портфелю. Усе це обумовлює необхідність розвитку другого напрямку розроблення маркетингових інноваційних рішень, а саме оздоровлення продуктового портфелю та активізація інноваційної діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

У п. 3.1 за результатами проведеного портфоліо-аналізу нами визначено, що подальшого розвитку потребують такі складові продуктового портфеля ТОВ «Сумський машинобудівний завод», як насосні агрегати для підприємств теплової й атомної енергетики та підприємств комунального господарства. Враховуючи тенденції розвитку ринку насосного обладнання України та СНД, більш перспективною є розширення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП для підприємств комунального господарства, теплової й атомної енергетики.

Падіння обсягів продажів конденсатних насосів типу Кс та КсП обумовлене тим, що у переважній більшості наявні асортиментні позиції насосів задовольняють вимоги споживачів не в повному обсязі. Проведений аналіз відхилених виробничих пропозицій та заявлених у них характеристик дав можливість виявити параметри насоса, що потребують зміни або удосконалення.

Узагальнено головні вимоги споживачів до параметрів та характеристик конденсатних насосів типу Кс можна представити так:

1) розширення переліку середовищ, що перекачуються;

2) підвищення експлуатаційних характеристик корпусу;

3) заміна матеріалу виконання корпусу насосу;

4) підвищення працездатності підшипників;

5) удосконалення системи ущільнення системи робочого колеса;

6) удосконалення експлуатаційних характеристик з'єднувальної муфти.

Таким чином, орієнтуючись на техніко-технологічні параметри лідера продажів конденсатних насосів типу Кс ТОВ «Сумський машинобудівний завод» насоса марки Кс 50-55-2 та враховуючи вимоги споживачів, використаємо морфологічний метод для генерації ідей інноваційного насоса (табл. 3.12).

Робочою групою було виокремлено параметри удосконалення конденсатних насосів типу Кс відповідно до наведених вище вимог, а саме: галузь застосування; середовище, що перекачується; категорія розміщення; матеріал корпусу; кількість корпусів; опора ротора; система ущільнення робочого колеса; з'єднувальна муфта; привід; система охолодження; подача; напір; середнє напрацювання на відмову; середній ресурс до капітального ремонту; середній строк служби; гарантійний строк експлуатації; наявність дозволу ФС РФ по екологічному, технологічному і атомному нагляду. Представлений перелік параметрів вмістить комплекс технічних та експлуатаційних характеристик насоса.

За результатами використання морфологічної матриці з переліку потенційно можливих комбінацій було відібрано дві найбільш перспективні альтернативи маркетингового інноваційного рішення (рис. 3.9) щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП для ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

Слід також зауважити, що незадіяні у подальших етапах процесу РПРМІР ТОВ «Сумський машинобудівний завод» комбінації шляхів удосконалення групи конденсатних насосів типу Кс та КсП теоретично та практично здійсненні, але в даних умовах ринку їх розроблення та реалізація є недоцільною.

Таблиця 3.12

Морфологічна матриця генерації альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП

Параметр (умовне позначення)	Варіант реалізації параметру (умовне позначення)				
	1	2	3	4	5
1. Галузь застосування (А)	Промисловість (перекачування води в мережах гарячого та холодного водопостачання) ($А_1$)	Комунальні об'єкти (перекачування води в мережах гарячого та холодного водопостачання) ($А_2$)	Сільське господарство (перекачування технічної води) ($А_3$)	-	-
2. Середовище, що перекачується (Б)	Усі типи неагресивно-активних рідин з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм ($Б_1$)	Вода з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм ($Б_2$)	Проточна вода з t до +55ºС ($Б_3$)	Стічні води з t до +55ºС ($Б_4$)	Дренажні води з t до +35ºС ($Б_5$)
3. Категорія розміщення (В)	Цеха промислових підприємств ($В_1$)	Котельні ($В_2$)	Розміщення під навісом з t 0ºС ($В_3$)	Відкриті площадки з t до -20ºС ($В_4$)	-
4. Матеріал корпусу (Г)	Сталь 20Х13 ($Г_1$)	Сталь 25 ($Г_2$)	СЧ 20 ($Г_3$)	СЧ 15 ($Г_4$)	
5. Кількість корпусів (Д)	Однокорпусний ($Д_1$)	Двокорпусний ($Д_2$)	-	-	-
6. Кількість ступенів (Е)	Одноступінчатий ($Е_1$)	Двоступінчатий ($Е_2$)	-	-	-
7. Опора ротора (Ж)	Передній підшипник змащується рідиною що перекачується; задній шариковий ($Ж_1$)	Шарикові підшипники ($Ж_2$)	Здвоєні шарикові підшипники ($Ж_3$)	-	-
8. Система ущільнення вала робочого колеса (З)	Торцове ($З_1$)	Сальникове ($З_2$)	Щільове ($З_3$)	Кільцеве ($З_4$)	-
9. З'єднувальна муфта (І)	Пластинчата ($І_1$)	Пружна втулочно-пальцева ($І_2$)	Зубчата ($І_3$)	Шестеренна ($І_4$)	-
10. Привід (К)	Електродвигун ($К_1$)	Двигун з метановую установкою ($К_2$)	Дизельній двигун ($К_3$)	Пневматична активна турбіна ($К_4$)	-
11. Система охолодження (Л)	Повітряна ($Л_1$)	Турбонаддув ($Л_2$)	Холодильна установка ($Л_3$)	-	-
12. Подача, м³/год (М)	80 ($М_1$)	50 ($М_2$)	32 ($М_3$)	25 ($М_4$)	
13. Напір (Н)	150 ($Н_1$)	110 ($Н_2$)	55 ($Н_3$)	32 ($Н_4$)	25 ($Н_5$)
14. Середнє напрацювання на відмову, годин (О)	8500 ($О_1$)	8000 ($О_2$)	7500 ($О_3$)	7000 ($О_4$)	-
15. Середній ресурс до капітального ремонту, годин (П)	28500 ($П_1$)	28000 ($П_2$)	25000 ($П_3$)	24000 ($П_4$)	20000 ($П_5$)
16. Середній строк служби, років (Р)	35 ($Р_1$)	25 ($Р_2$)	20 ($Р_3$)	15 ($Р_4$)	-
17. Гарантійний строк експлуатації, місяців (С)	24 ($С_1$)	20 ($С_2$)	18 ($С_3$)	-	-
18. Наявність дозволу ФС РФ по еколог., технологічному і атомному нагляду (Т)	Так ($Т_1$)	Ні ($Т_2$)	-	-	-

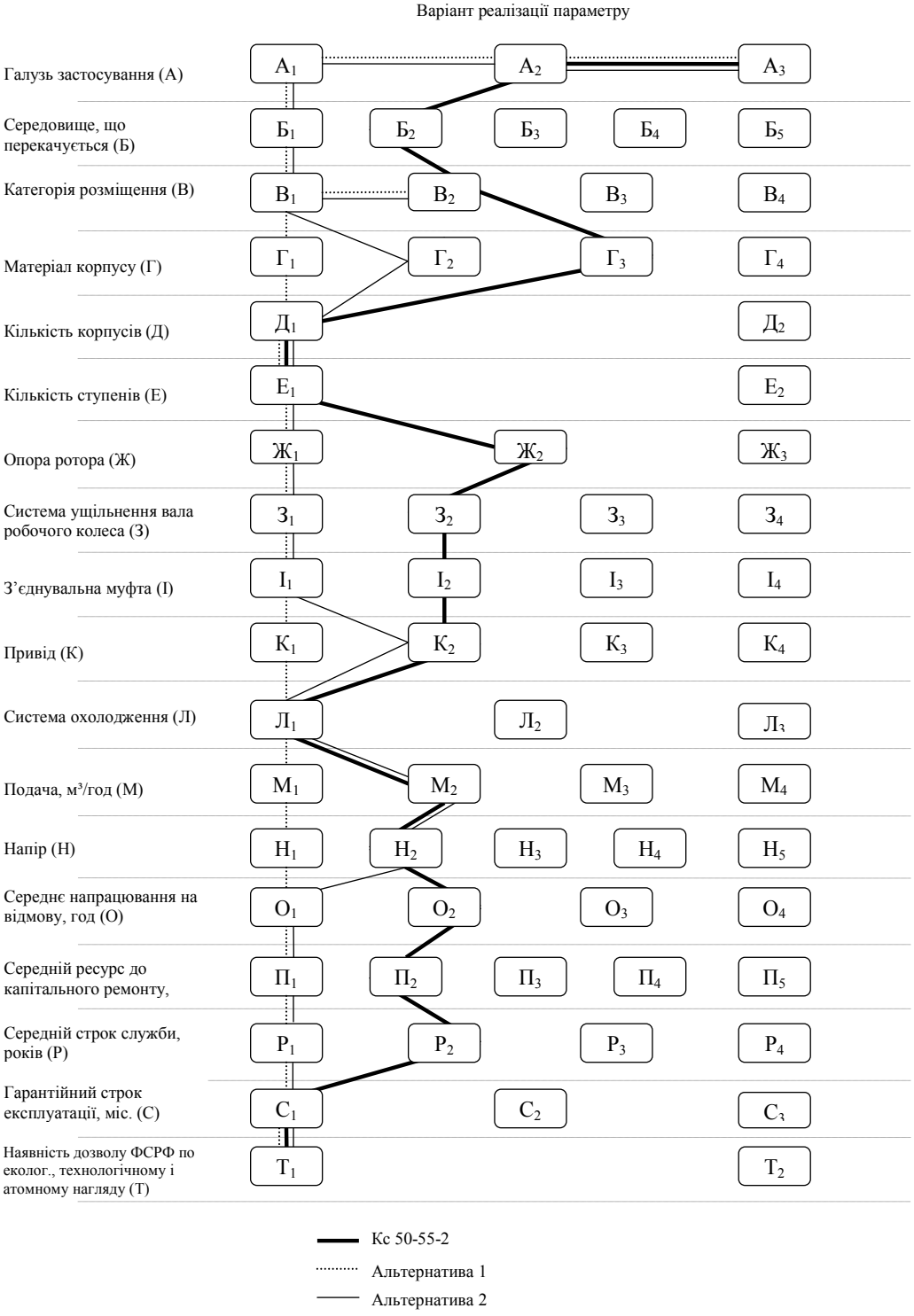


Рис. 3.9. Карта сформованих комбінацій альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП

Опис згенерованих альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів, зокрема насосу марки Кс 50-55-2, наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Характеристика запропонованих удосконалень насоса Кс 50-55-2 та переваги, які вони зумовлюють

Альтернатива МІР	Запропоновані удосконалення	Переваги над насосом Кс 50-55-2
Альтернатива 1	– заміна матеріалу корпусу насоса з чавуна СЧ20 на сталь 20Х13; – заміна системи ущільнення вала робочого колеса з сальникового на торцеве; – заміна з'єднувальної муфти з пружної втулочно-пальцевої пластинчату; – зміна приводу насосу з двигуна на метановій установці на електродвигун;	– розширення галузі застосування; – збільшення в 5-7 разів строку експлуатації; – допущення неспіввісності валу до 5 мм; – підвищення працездатності підшипника опори ротора; – збільшена сейсмостійкість до 6 балів за шкалою Ріхтера
Альтернатива 2	– заміна матеріалу корпусу насоса з чавуна СЧ20 на сталь 25; – заміна системи ущільнення вала робочого колеса з сальникового на торцеве; – заміна з'єднувальної муфти з пружної втулочно-пальцевої пластинчату	

Підводячи підсумки, нами опрацьовано виявлені у п. 3.1 проблеми господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» і на цій основі досягнуто таких результатів:

– сформовано вимоги до ефективної роботи ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та розроблено напрямки її удосконалення;

– скореґовано існуючі інформаційні потоки між відділом маркетингу та іншими підрозділами і службами ТОВ «Сумський машинобудівний завод»;

– оброблено та узагальнено вимоги споживачів до удосконалення параметрів та експлуатаційних характеристик групи конденсатних насосів типу Кс для ТОВ «Сумський машинобудівний завод»;

– згенеровано альтернативи МІР щодо удосконалення асортиментних груп насосного обладнання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та відібрано найбільш перспективні з них.

3.3 Обґрунтування рекомендацій з вибору та реалізації маркетингових інноваційних рішень у діяльність промислового підприємства

Відповідно до теоретико-методичного підходу, наведеного у п. 2.3 даного дисертаційного дослідження, здійснено критеріальну оцінку (табл. 3.14-3.15) отриманих за допомогою морфологічної матриці альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП для ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Вагові характеристики показників оцінки рівнів ризику та якості МІР розраховано у табл. Д.1-Д.3. (додаток Д).

За результатами підрахунків отримано точки з координатами A_1 (4,23; 3,39) та A_2 (3,65; 3,53). Аналогічним чином було розраховано координати точки В (2,67; 1,44), яка характеризує варіант управлінських дій для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» при якому керівництво приймає рішення залишити асортиментну групу конденсатних насосів типу Кс та КсП без удосконалень та буде продовжувати випуск насосу марки Кс 50-55-2.

Остаточний відбір варіанту МІР з переліку розроблених альтернатив удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП здійснюємо за допомогою побудови графічної матриці «ризик-якість» (рис. 3.10). Додатково на матриці «ризик-якість» відмітимо прогнозовану частку продажів традиційного та інноваційних насосів у загальному обсязі продажів конденсатних насосів типу Кс.

Таблиця 3.14

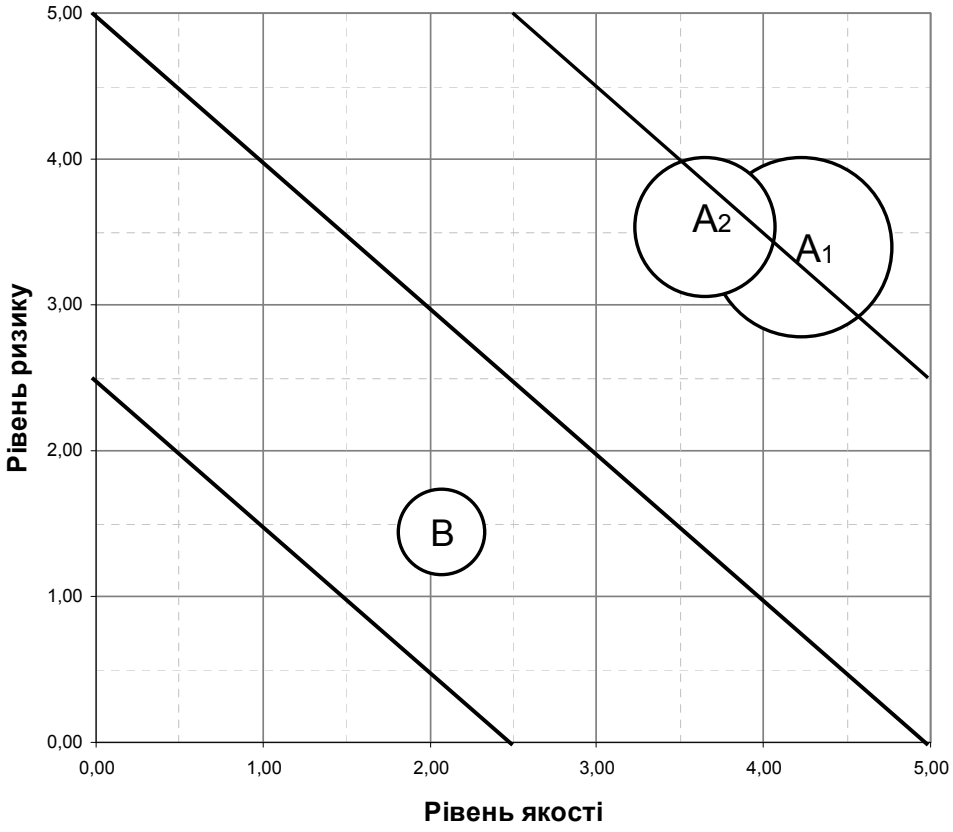
Розрахункова таблиця оцінки альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП за критерієм рівня ризику

Основні показники	Вагова характеристика показника	Характеристики альтернатив МІР			
		Альтернатива 1		Альтернатива 2	
		Оцінка ризику	Рівень ризику	Оцінка ризику	Рівень ризику
1. Рівень лояльності споживачів	0,074	4,02	0,30	4,02	0,30
2. Рівень лояльності персоналу	0,086	3,78	0,33	3,78	0,33
3. Рівень достовірності прогнозів	0,044	3,57	0,16	3,57	0,16
4. Рівень патентоздатності проекту	0,131	1	0,13	1	0,13
5. Рівень кваліфікації персоналу	0,112	4,37	0,49	4,37	0,49
6. Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення	0,082	2,03	0,17	2,03	0,17
7. Рівень фінансової забезпеченості проекту	0,088	4,49	0,40	4,57	0,40
8. Рівень складності реалізації проекту	0,135	3	0,41	4	0,54
9. Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства	0,076	4,21	0,32	4,21	0,32
10. Імовірність зміни зовнішнього середовища прийняття МІР	0,020	2,09	0,04	2,09	0,04
11. Імовірність зміни внутрішнього середовища прийняття МІР	0,033	3,37	0,11	3,37	0,11
12. Імовірність помилкового вибору концепції рішення	0,037	3,79	0,14	3,79	0,14
13. Діловий досвід підприємства у даному напрямку	0,082	5	0,41	5	0,41
Сума	1	-	3,39	-	3,53

Таблиця 3.15

Розрахункова таблиця оцінки альтернатив МІР щодо удосконалення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП за критерієм рівня якості

Основні показники	Вагова характеристика показника	Характеристики альтернатив МІР			
		Альтернатива 1		Альтернатива 2	
		Оцінка якості	Рівень якості	Оцінка якості	Рівень якості
1. Чистий приведений дохід	0,079	4,87	0,38	3,94	0,31
2. Термін окупності проекту	0,072	4,89	0,35	3,91	0,28
3. Індекс рентабельності проекту	0,075	4,79	0,36	3,89	0,29
4. Внутрішня норма дохідності проекту	0,079	4,94	0,39	3,96	0,31
5. Рівень конкурентоздатності інноваційного насоса	0,026	4,52	0,12	4,04	0,11
6. Прогнозована інтенсивність інтеграції насоса на ринок	0,056	4,78	0,27	3,34	0,19
7. Прогнозований річний обсяг продажів	0,079	4,88	0,39	3,97	0,31
8. Рівень забезпеченості каналами збуту	0,044	4	0,18	4	0,18
9. Рівень споживчої новизни насоса	0,041	3,77	0,15	3,47	0,14
10. Рівень товарної новизни насоса	0,053	4,47	0,24	3,99	0,21
11. Рівень виробничої новизни насоса	0,117	2,46	0,29	2,01	0,24
12. Рівень ринкової новизни насоса	0,106	2,71	0,29	2,47	0,26
13. Рівень канібалізації нового товару	0,130	4,95	0,64	4,87	0,63
14. Рівень ефективності торгового персоналу	0,043	4,37	0,19	4,35	0,19
Сума	1	-	4,23	-	3,65



A1 – альтернатива 1;
A2 – альтернатива 2;
B – варіант управлінських дій, при якому
буде продовжуватися випуск насоса марки Кс 50-55-2

Рис. 3.10. Матриця «ризик-якість» щодо вибору альтернативи інноваційного конденсатного насосу типу Кс для ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Розрахунки рівнів ризику і якості МІР та місце розміщення альтернатив на матриці «ризик-якість» свідчать, що для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» стратегічно більш перспективним є вибір 1-ї альтернативи удосконалення конденсатного насоса типу Кс. На користь вибору свідчить і найбільша величина прогнозованої частки продажів даного інноваційного насоса у загальному обсязі продажів конденсатних насосів типу Кс, що становитиме 0,39.

Підсумовуючи результати дослідження вважаємо за доцільне деталізувати регламент процесу РПРМІР для ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Так, проблемна та винахідницька стадії вимагають від структурних підрозділів підприємства виконання певного переліку робіт (табл. 3.16-3.17).

Таблиця 3.16

Перелік та характеристика робіт на проблемній стадії процесу РПРМІР

№ з/п	Зміст робіт	Задіяні структурні підрозділи	Вартість робіт, тис. грн.	Строк виконання, днів
1.	Дослідження стану середовища господарювання	ВМ	30,0	35-45
2.	Проблемний аналіз середовища господарювання підприємства	ВМ	20,0	10-15
		Сума	50,0	45-60

де ВМ – відділ маркетингу

Таблиця 3.17

Перелік та характеристика робіт щодо розроблення інноваційного конденсатного насоса типу Кс на винахідницькій стадії процесу РПРМІР

№ з/п	Зміст робіт	Задіяні структурні підрозділи	Вартість робіт, тис. грн.	Строк виконання, днів
1.	Розроблення та підготовка альтернатив МІР	ВМ; ВГК; ВГТ; БСС; Б	25,7	20-25
2.	Вибір МІР	ВМ	5,5	7-10
		Сума	31,2	27-35

де ВГК – відділ головного конструктора; ВГТ – відділ головного технолога; БСС – бюро стандартизації і сертифікації; Б - бухгалтерія

Результатами винахідницької стадії процесу РПРМІР для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є маркетингове інноваційне

рішення, яке передбачає розроблення інноваційного конденсатного насоса типу Кс. Реалізація обраної альтернативи маркетингового інноваційного рішення вимагає від структурних підрозділів виконання певного переліку робіт (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Перелік та характеристика робіт щодо розроблення інноваційного конденсатного насоса типу Кс на виконавчій стадії процесу РПРМІР

№ з/п	Зміст робіт	Задіяні структурні підрозділи	Строк виконання, днів	Прогнозна вартість робіт, тис. грн
1.	Розроблення технічного завдання	ВГТ	10-15	5,2
2.	Розроблення конструкторської документації	ВГК	30-35	45,7
3.	Роблення технологічної документації	ВГТ	65-80	32,0
4.	Підготовка виробничих потужностей	ВП	14-30	12,3
5.	Виготовлення технологічного оснащення	ВП, ВГТ	14-30	42,1
6.	Техніко-технологічні випробовування	ВГТ, ВТК	3-7	15,4
7.	Розроблення програми маркетингу	ВМ	30-35	12,6
8.	Забезпечення нормативно-технічною документацією	БСС	Протягом усього часу існування	4,9
9.	Сертифікація	БСС		24,9
10.	Впровадження системи менеджменту якості	БСС, ГВП		50,0
11.	Контроль реалізації проекту	ВМ, ГВП	Не регламентується	7,8
12.	Технологічний контроль	ВГТ, ГВП	Не регламентується	10,3
13.	Ревізія	ГВП	Не регламентується	6,4
14.	Внесення корегувань	Визначаються відповідно до специфіки виявлених недоліків	Не регламентується	Визначається відповідно до масштабу виявлених недоліків
			Сума	269,6

де ВМ – відділ маркетингу; ВГК – відділ головного конструктора; ВГТ – відділ головного технолога; БСС – бюро стандартизації і сертифікації; ГВП – група внутрішніх перевірок; ВП – виробничий підрозділ

Відповідно до отриманих у п. 3.1 результатів аналізу середовища господарювання та враховуючи наявні у розпорядженні ТОВ «Сумський машинобудівний завод» ресурси сформовано комплекс стратегічних маркетингових дій з реалізації на ринку розробленого МІР, а саме інноваційного конденсатного насоса типу Кс. Так, на нашу думку, маркетингові стратегічні дії повинні спрямовуватись на виконання таких завдань:

1. Задоволення запитів споживачів у продукції з покращеними якісними та експлуатаційними характеристиками;

2. Інформування споживачів про наявність нової пропозиції в асортиментному ряді підприємства;

3. Інформування споживачів про вигоди, до яких призводить використання інноваційного конденсатного насосу типу Кс;

4. Організаційне забезпечення процесу реалізації та збуту продукції підприємства;

5. Сервісний супровід реалізованої продукції та зворотний зв’язок зі споживачами.

З метою нарощування обсягів продажів інноваційного конденсатного насоса типу Кс запропоновано використовувати цінову стратегію проникнення на ринок. Так, виходячи с того, що прогнозована собівартість виготовлення інноваційного насоса становить 45 200 грн., рекомендується встановити ціну з НДС у розмірі 68 400 грн. Такий рівень ціни є нижчим, ніж у конкурентів.

У майбутньому для утримання такої стратегічної лінії поведінки та втримання натиску з боку конкурентів необхідно використовувати резерви зниження собівартості.

При організації збутової політики інноваційного насосного обладнання вважаємо за доцільне залишити незмінною існуючу на ТОВ «Сумський машинобудівний завод» систему збуту, яка складається з відділу збуту та офіційного представництва підприємства у Російській Федерації. Офіційне

представництво знаходиться у прямому підпорядкуванні ТОВ «Сумський машинобудівний завод», виконує його розпорядження, проводить загальну маркетингову та збутову політику підприємства. Таким чином, при організації системи збуту використовуються прямий продаж (канал розподілу нульового рівня) та продаж через посередника, при якому товар перебуває на умовах консигнації (однорівневий канал розподілу).

Програма маркетингових комунікаційних заходів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» щодо просування інноваційного насоса охоплює такі напрямки:

– робота з існуючими клієнтами, в рамках якого передбачається їх інформування про появу нової пропозиції;

– повернення втрачених клієнтів, в рамках якого передбачається їх інформування про появу якісно нової продукції;

– залучення нових клієнтів, в рамках якого передбачається підвищення активності виставкової діяльності підприємства.

Враховуючи специфіку роботи машинобудівного підприємства, а саме те, що, по-перше, цільовий ринок не є масовим, по-друге, переважаючу роль у даній сфері відіграє маркетинг-відносин, і, по-третє, для більш повного врахування вимог споживача необхідно будувати діалоговий режим комунікацій, перші два напрямки маркетингової комунікаційної політики запропоновано втілювати за допомогою інструментів директ маркетингу.

Слід також зазначити, що для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» інструменти директ маркетингу здійснюють не лише комунікаційні функції, а й виступають базою для налагодження і подальшого забезпечення довгострокових взаємовідносин зі споживачами та забезпечують прямий збут продукції.

З погляду на те, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій важливим комунікаційним інструментом стає корпоративний сайт,

рекомендовано удосконалити наявний офіційний сайт ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Так, необхідно створити повноцінне, динамічне електронне представництво підприємства на базі існуючого сайту. Створення електронного представництва ТОВ «Сумський машинобудівний завод» потребує внесення таких змін:

– створення англомовної версії сайту;

– впровадження модуля on-line консультації;

– впровадження модуля on-line замовлення;

– підвищення інтерактивності демонстрації асортименту продукції на сайті (використання 3D моделювання).

Зазначені вище удосконалення корпоративного сайту дадуть можливість:

1) здійснювати інформаційну підтримку клієнтів та партнерів у режимі on-line;

2) постійно поповнювати клієнтську базу підприємства;

3) відслідковувати тенденції зміни попиту та вимог споживачів;

4) підтримувати фірмовий стиль підприємства.

Також для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» нами рекомендовано поглиблювати присутність підприємства у web-просторі шляхом розповсюдження посилань на профільних сайтах та спеціалізованих форумах.

Для інтенсифікації ринкового впровадження розробленого інноваційного насоса та залучення нових клієнтів розроблено графік участі ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у спеціалізованих науково-технічних конференціях та виставках насосного обладнання у 2013 році (табл. 3.19).

Запропонована комбінація маркетингових інструментів і дій базується на традиційному підході до формування комплексу маркетингу і містить заходи з управління товарною, ціновою, комунікаційною та збутовою політикою.

Таблиця 3.19

Графік участі ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у спеціалізованих науково-технічних конференціях та виставках насосного обладнання у 2013 році

Характеристика	Назва (місце проведення)		
	IV Міжгалузева конференція «Вода в промисловості 2013» (м. Москва, РФ)	XI Міжнародний водний форум «AQUA UKRAINE – 2013» (м. Київ, Україна)	«Машинобудування 2013» (м. Мінськ, РБ)
1. Тематика виставки	Демонстрація технологій та обладнання для водопостачання, водопідготовки та водоочищення в енергетиці, металургії, машин обудуванні, цементної, нафтогазової галузі та інших галузях промисловості	Водопостачання і водовідведення, очищення стічних вод, насосне обладнання, автоматизовані системи управління водним господарством, охорона водних ресурсів, питна вода	Продукція машинобудування, промислове обладнання, виробничі технології і верстати
2. Дати проведення	29-30.10.2013	05-08.11.2013	10-13.04.2013
3. Верхній поріг бюджету, тис. грн	25800	20000	17700
4. Відповідальні особи	Начальник відділу маркетингу Головний інженер		

У загальному вигляді їх ефективність можна визначити на основі розрахунку відношення отриманого ефекту від їх впровадження (наприклад, економія ресурсів, економія часу, підвищення якості продукції, збільшення кількості клієнтів тощо) до витрат, понесених в результаті розроблення та впровадження даних заходів. Але такий підхід не розкриває особливостей управлінського впливу на діяльність підприємства. Оцінити результати можна і шляхом порівняння показників, що описують стратегічно важливі для підприємства результати виробничо-господарської діяльності підприємства до і після впровадження корегувальних заходів.

Так, на нашу думку, результати впровадження розробленого маркетингового інноваційного рішення в господарську діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод» доцільно розглянути з трьох точок зору:

1) економічної;

2) маркетингової;

3) соціальної.

Результати проведених розрахунків показують, що для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» сумарна вартість проекту з розроблення, прийняття та реалізації маркетингового інноваційного рішення щодо удосконалення продуктової групи конденсатних насосів типу Кс становить 350,8 тис. грн. Показники, що характеризують основні економічні результати від впровадження на ринок інноваційного конденсатного насоса типу Кс у період з 2013 по 2017 рік представлені у табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Основні економічні результати від впровадження на ринок інноваційного конденсатного насоса типу Кс у 2013-2017 рр.

№ з/п	Показник	Прогнозне значення за роками				
		2013	2014	2015	2016	2017.
1.	Виручка від реалізації продукції, тис.грн	547,20	752,40	820,80	957,60	889,20
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	424,99	518,04	572,00	692,80	701,60
3.	Дохід від реалізації, тис. грн	122,21	234,36	248,80	364,80	187,60
4.	Дисконтований дохід, тис. грн	67,056	95,254	74,906	59,053	30,991
5.	Чистий приведений дохід, тис грн	67,409				
6.	Індекс рентабельності	1,2594				
7.	Внутрішня норма доходності, %	47,52				
8.	Термін окупності, років	4,38				

Дослідження маркетингової ефективності передбачає вивчення ставлення споживачів до продукції підприємства та визначення ступеня його відповідності потребам і запитам споживачів. Основними показниками

маркетингової сфери, що характеризують результати впровадження у господарську діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод» маркетингового інноваційного рішення щодо розроблення інноваційного конденсатного насоса типу Кс, є рівень інтенсивності інтеграції насоса на ринок та рівень ефективності торгового персоналу.

Проведений аналіз маркетингової аспектів реалізації обраної альтернативи МІР дав змогу побудувати прогнози розвитку цих показників (рис. 3.11-3.12).

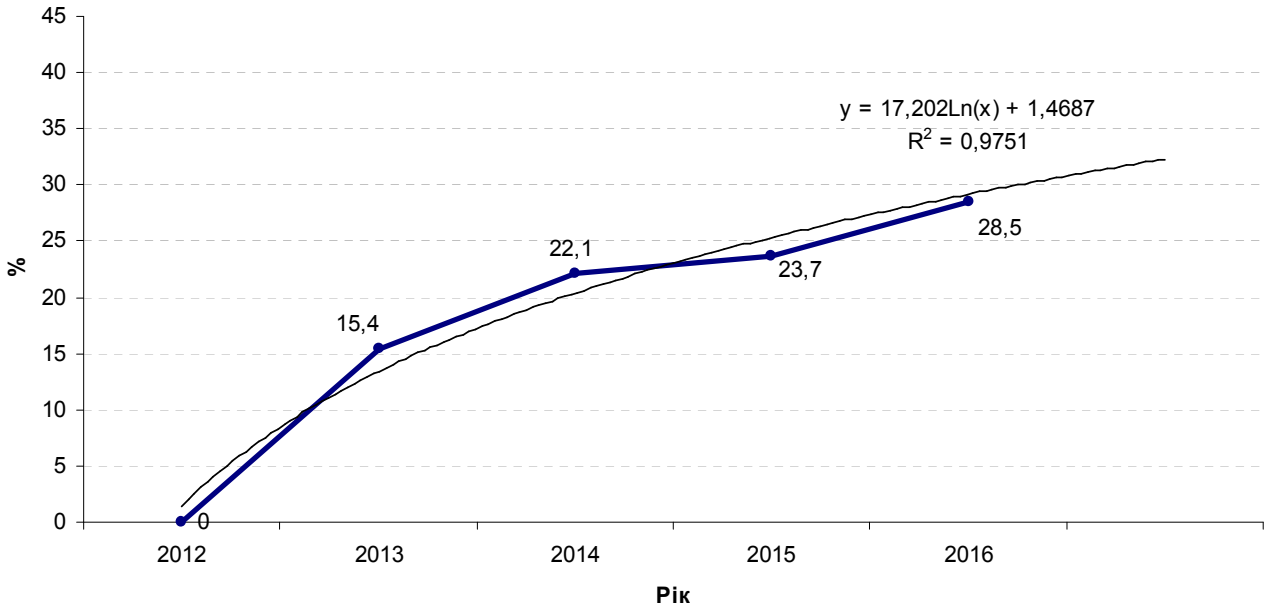


Рис. 3.11. Прогнозування рівня інтенсивності інтеграції інноваційного конденсатного насоса на ринок

Виходячи з отриманих результатів дослідження думки споживачів, наведених на рис. 3.11, можна стверджувати, що для інноваційного насоса характерні позитивні прогнози щодо його перспектив на ринку. Проведені дослідження показують, що в середньому 22,4 % споживачів готові придбати інноваційний насос ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Для порівняння, базовий насос Кс 50-55-2 за останні три роки характеризувався

лише 15% значенням рівня інтеграції на ринок. Зауважимо, що середнє значення даного показника за всіма групами товарів продуктового портфеля підприємства становить 19,3%.

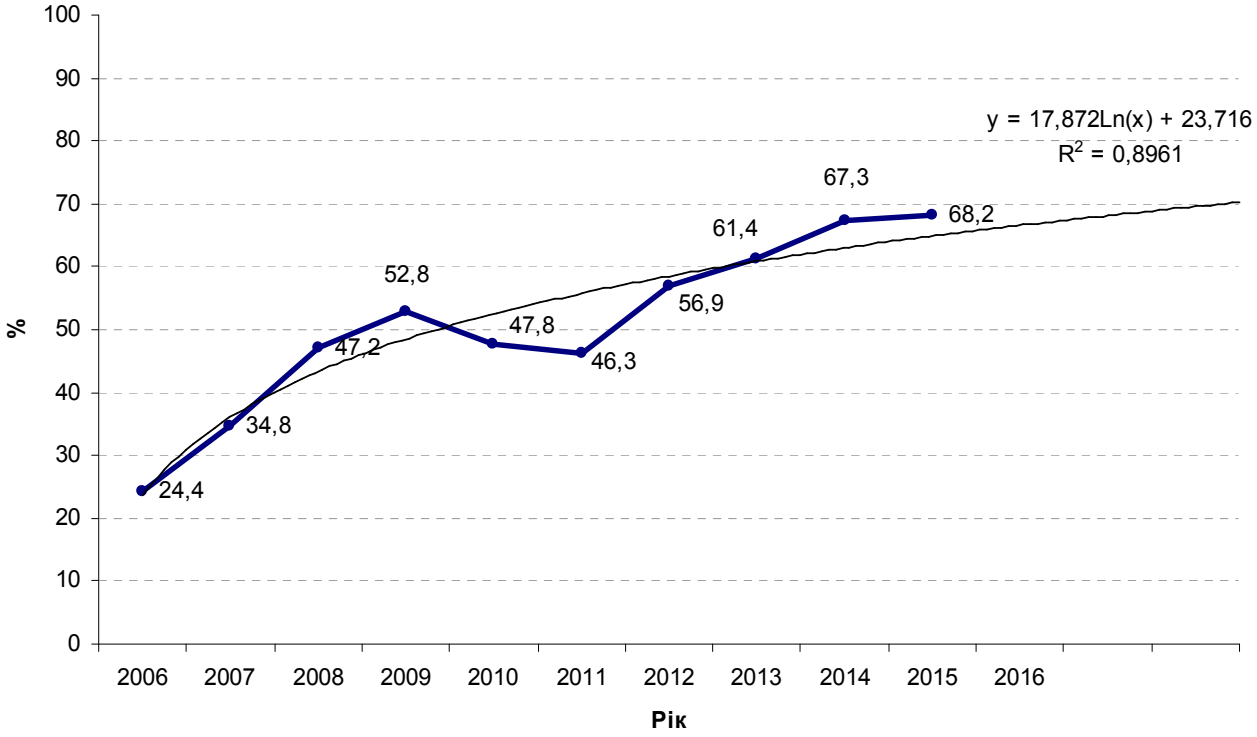


Рис. 3.12. Прогнозування рівня торгової ефективності персоналу для групи конденсатних насосів типу Кс

Як зазначалося у п. 3.1 група конденсатних насосів типу Кс характеризується наявною кризою продажів у загальному обсягу продажів підприємства. Це підтверджують і отримані результати за результатами проведеного аналізу рівня торгової ефективності персоналу (рис. 3.12), оскільки, починаючи з 2009 року, спостерігалось відчутне падіння торгової ефективності персоналу за даною групою насосів. Передбачається, що прийняті удосконалення насоса та розроблений комплекс заходів з ринкового впровадження інноваційного насоса сприятимуть підвищенню торгової

ефективності персоналу до рівня 60-70% (очікуваний середньорічний приріст становитиме 0,11%).

Прямого соціального ефекту від впровадження на ринок інноваційного конденсатного насоса типу Кс ТОВ «Сумський машинобудівний завод», який проявляється через зміну показників соціальної сфери, немає. Опосередковано прояв ефекту можна прослідкувати шляхом вивчення галузі застосування інноваційного насоса. Оскільки споживачами даного насоса є комунальні та сільськогосподарські підприємства, соціальний ефект проявляється через підвищення якості життя населення внаслідок надання більш якісної послуги.

Впровадження процесу РПРМІР сприяє прояву соціального ефекту на рівні підприємства. Узагальнено він проявляється у таких формах: підвищення ступеня виробничої активності та соціальної замученості працівників; професійне та кваліфікаційне зростання працівників; підвищення добробуту працівників; покращенню умов праці; провадження соціального вкладу у суспільство внаслідок надання нових робочих місць, виплати аналогів тощо.

Слід також зазначити, що запропоноване МІР сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та покращенню його стратегічних позицій на ринку.

Проведений у п. 3.1 проблемний аналіз середовища господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод» окреслив перспективні напрямки здійснення інноваційної діяльності і на цій основі визначено сфери для запровадження процесу РПРМІР у майбутньому. Так, станом на вересень 2012 року на рівні вищого керівництва підприємства прийнято рішення про розвиток стратегічної групи насосних агрегатів для підприємств теплової та атомної енергетики у напрямку розширення групи передвключених насосів типу ПД та покращення їх експлуатаційних характеристик.

Таким чином, враховуючи вимоги ринку, потенціал і цілі діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод», виконано критеріальну оцінку розроблених альтернатив МІР, здійснено остаточний вибір МІР та розроблено рекомендації щодо подальшої його реалізації у діяльність підприємства.

Сформовано прогнози за показниками, що описують економічні, маркетингові та соціальні результати впровадження розробленого маркетингового інноваційного рішення в господарську діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

Висновки до третього розділу

1. У результаті аналізу господарського стану ТОВ «Сумський машинобудівний завод» за останні п’ять років виявлено, що загальний стан є незадовільним із позитивною тенденцією до покращення. Для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» характерна стійка тенденція до зростання собівартості реалізованої продукції, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку.

2. За результатами портфоліо-аналізу встановлено, що насосні агрегати для підприємств нафтопереробки та нафтохімії є основою продуктового портфелю ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (частка продажів у загальному обсязі продажів за останні п’ять років у середньому становить 0,42, а темп приросту – 0,48).

Виявлено, що підтримки та розвитку потребують такі складові продуктового портфелю, як насосні агрегати для підприємств теплової й атомної енергетики та підприємств комунального господарства, частка продажів яких за останні п’ять років у середньому становлять 0,13 та 0,23 відповідно (темпи приросту – 0,63 та 0,71 відповідно).

3. За результатами проведеного проблемного аналізу визначено перспективні напрямки розроблення МІР, а саме удосконалення маркетингового забезпечення господарської діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод», оздоровлення структури продуктового портфелю ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та активізація інноваційної активності ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

4. Визначено, що подальшого розвитку потребують такі складові продуктового портфелю ТОВ «Сумський машинобудівний завод», як насосні агрегати для підприємств теплової й атомної енергетики та підприємств комунального господарства. Враховуючи тенденції розвитку ринку насосного обладнання України та СНД, більш перспективною є розширення асортиментної групи конденсатних насосів типу Кс та КсП для підприємств комунального господарства, теплової та атомної енергетики.

5. За результатами використання морфологічної матриці з переліку потенційно можливих комбінацій відібрано дві найбільш перспективні альтернативи маркетингового інноваційного рішення для ТОВ «Сумський машинобудівний завод». Розрахунки рівнів ризику і якості альтернатив МІР та місце їх розміщення на матриці «ризик-якість» дали можливість відібрати стратегічно більш перспективне МІР для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» – розроблення та реалізація інноваційного конденсатного насоса типу Кс.

На користь вибору свідчить і найбільша величина прогнозованої частки продажів даного інноваційного насосу у загальному обсязі продажів даної асортиментної групи, що становитиме 0,39.

6. Результатом впровадження процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень у діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод» є інноваційний конденсатний насос типу Кс. За розрахунками чистий приведений дохід від впровадження інноваційного насосу до структури продуктового портфелю оцінюється в 67 409 грн.

Прогнозований рівень інтенсивності інтеграції інноваційного насоса на ринок коливається у межах від 15,4 до 29,4%. У свою чергу очікуваний рівень торгової ефективності персоналу для групи конденсатних насосів типу Кс становить близько 80%.

7. Сформовано комплекс стратегічних маркетингових дій з реалізації на ринку інноваційного конденсатного насоса типу Кс, який враховує стан середовища господарювання та наявні у розпорядженні ТОВ «Сумський машинобудівний завод» ресурси.

Матеріали розділу відображені у публікаціях: [20; 21; 23; 32; 36; 106]

ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом дисертаційної роботи є вирішення науково-прикладного завдання розроблення і наукового обґрунтування теоретико-методичних засад ухвалення маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах з метою підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Найбільш вагомі результати роботи дозволили зробити такі висновки теоретико-методичного та практичного характеру:

1. Уточнено та поглиблено сутність поняття «інноваційне рішення» та на цій основі здійснено класифікацію його різновидів з урахуванням таких класифікаційних ознак: технологічні параметри, ступінь новизни для виконавця, глибина змін, сфера використання, характер впливу, джерело фінансування, рівень успішності, масштаб новизни. Доведено необхідність використання маркетингових інноваційних рішень у сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність і зміст категорії «маркетингове інноваційне рішення», визначено її місце та роль у системі управління підприємством.

2. Сформульовано поняття маркетингового інноваційного рішення як результату когнітивної та творчої діяльності, що приводить до вибору нового варіанта дій на основі діагностики проблемних зон господарювання і забезпечує ефективність функціонування підприємства на засадах інноваційного маркетингу.

3. Запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору маркетингових інноваційних рішень за результатами діагностики проблемних зон господарювання, що підвищує ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств та зміцнює їх позиції у конкурентній боротьбі.

4. Сформовано підхід до визначення етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, який враховує

вплив активізуючих та стримуючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, процес розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень складається з дев'яти етапів (діагностування проблеми, дослідження сутності проблеми, розроблення альтернатив рішення, впорядкування розроблених альтернатив, визначення критеріїв для оцінки альтернатив, порівняння альтернатив та відбір рішення, реалізація рішення, аналіз та контроль реалізації, корегування відхилень та розбіжностей), що об'єднані у три стадії (проблемну, винахідницьку та виконавчу).

5. На основі застосування системного підходу та аналізу взаємозв'язків між учасниками процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень побудовано та визначено структуру маркетингової інформаційної системи, яка складається з підсистем: збору даних, аналізу маркетингової інформації та бази даних. Виявлено та проаналізовано інформаційні потреби на кожному з етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.

6. Проаналізовано проблемні зони господарювання ТОВ «Сумський машинобудівний завод», запропоновано заходи щодо подолання діагностованих проблем та визначено результат упровадження процедури розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень у діяльність даного підприємства – інноваційний конденсатний насос типу Кс. Розраховано чистий приведений дохід від впровадження даної товарної інновації до структури продуктового портфеля – 67 409 грн, виконано оцінку прогнозованого рівня інтенсивності інтеграції на ринок – коливається у межах від 15,4 до 29,4% та очікуваного рівня торгової ефективності персоналу – становить близько 80%.

7. Основні теоретико-методичні розробки та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено у господарську діяльність машинобудівних підприємств Сумської та Харківської областей.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структурно-організаційна схема ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Рис. А.1. Структурно-організаційна схема ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Додаток Б

Система показників оцінки виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства

Таблиця Б.1

Основні показники оцінки виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства [1; 107; 141]

Показник	Економічна сутність показника	Розрахункова формула
Коефіцієнт зносу основних засобів	Характеризує рівень фізичного і морального зносу основних засобів	$К_{зн} = \frac{Ф_{№1}, р.(032)}{Ф_{№1}, р.(031)}$
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує рівень фізичного і морального оновлення основних засобів	$К_{он} = \frac{Ф_{№1}, збільшення\ по\ р.(031)}{Ф_{№1}, р.(031)}$
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	Показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю виручки	$R_{чпр} = \frac{Ф_{№2}, р.(220)}{Ф_{№2}, р.(035)}$
Рентабельність власного капіталу	Показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу	$R_{вк} = \frac{Ф_{№2}, р.(220)}{Ф_{№1}, р.(380)}$
Період окупності капіталу	Показує, за який період кошти, інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком	$Т_{к} = \frac{Ф_{№1}, р.(380)}{Ф_{№2}, р.(220)}$
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел	$К_{авт} = \frac{Ф_{№1}, р.(380) + р.(430) + р.(630)}{Ф_{№1}, р.(640)}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі	$К_{фс} = \frac{Ф_{№1}, р.(380) + р.(430) + р.(480) + р.(630)}{Ф_{№1}, р.(640)}$
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	Характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів	$К_{п} = \frac{Ф_{№1}, р.(260)}{Ф_{№1}, р.(620)}$
Коефіцієнт фінансової стабільності	Характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами; перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства	$К_{фстаб} = \frac{Ф_{№1}, р.(380) + р.(430) + р.(630)}{Ф_{№1}, р.(480) + р.(620)}$
Модель Таффлера	Визначає ключові зміни діяльності компанії за критеріями прибутковості, ліквідності, фінансового ризику, співвідношення капіталу. Визначає платоспроможність підприємства	$Z = 0{,}53 \cdot \frac{Ф_{№2}, р.(050)}{Ф_{№1}, р.(620)} + 0{,}13 \cdot \frac{Ф_{№1}, р.(260)}{Ф_{№1}, р.(620) + р.(480)} + 0{,}18 \cdot \frac{Ф_{№1}, р.(620)}{Ф_{№1}, р.(280)} + 0{,}16 \cdot \frac{Ф_{№2}, р.(010)}{Ф_{№1}, р.(280)}$
Коефіцієнт Бівера	Характеризує стан структури балансу підприємства	$К_{Б} = \frac{Ф_{№2}, р.(220) + р.(260)}{Ф_{№1}, р.(480) + р.(620)}$
Показник поточної платоспроможності	Різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань	$П = Ф_{№1}, р.(040) + р.(045) + р.(220) + р.(230) + р.(240) - р.(620)$

Додаток В

Дослідження стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2010 – 2011 роках

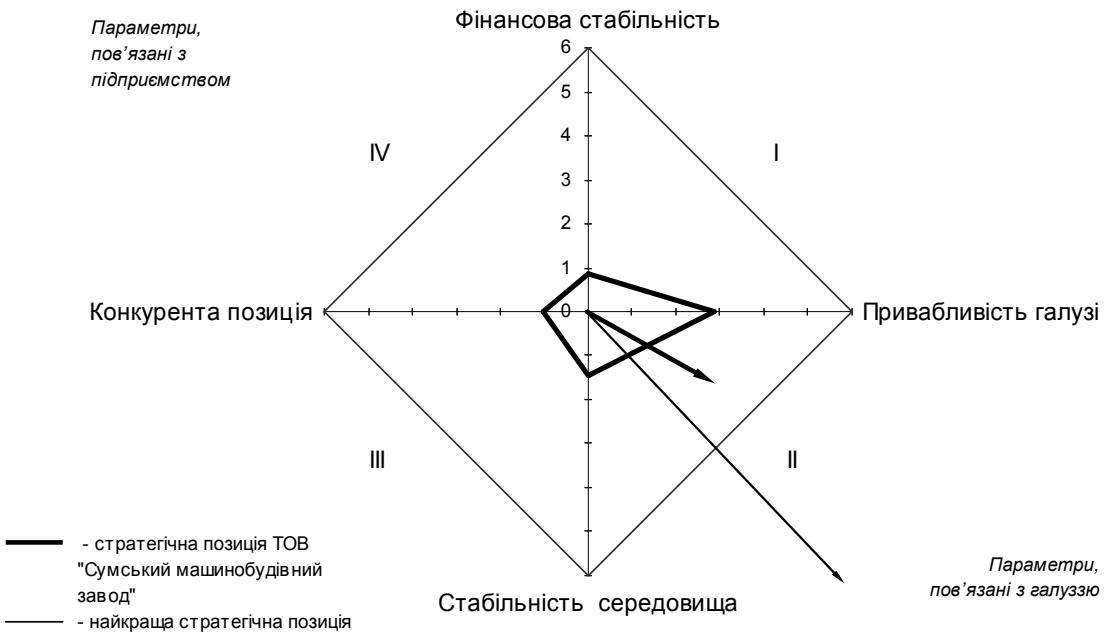


Рис. В.1. Карта стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2010 році

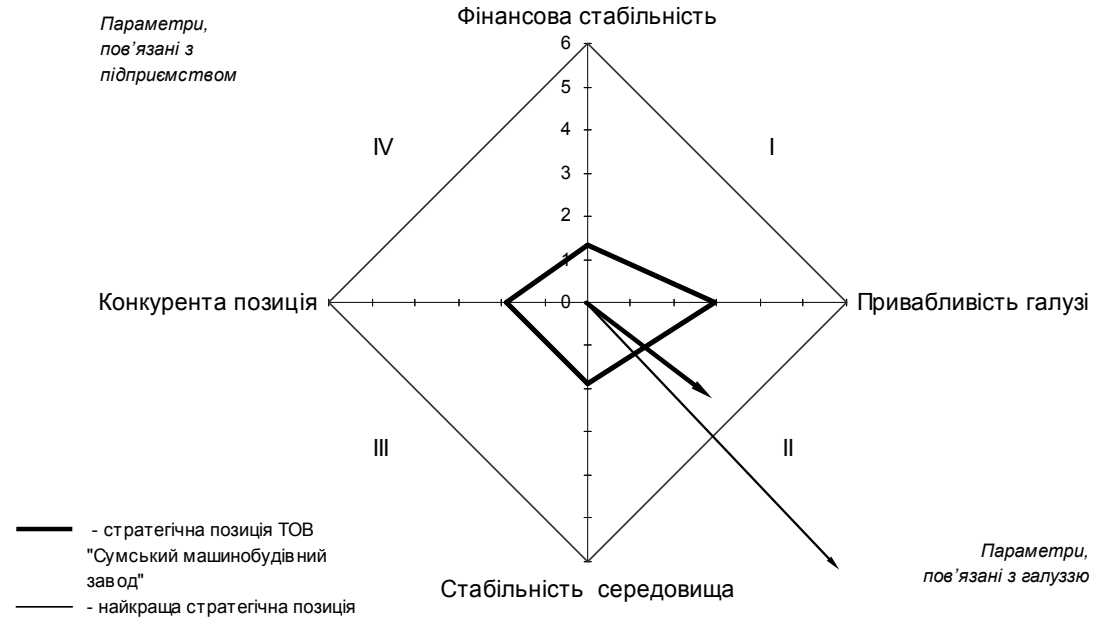


Рис. В.2. Карта стратегічних позицій ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2011 році

Додаток Г

Результати розрахунку вагових характеристик оціночних критеріїв альтернатив МІР

Таблиця Г.1

Результати розрахунку вагових характеристик показників оцінки рівня ризику МІР

Показник	Ранги												$\sum_{j=1}^{m} R_{ij}$	$(S_i - \bar{S})^2$	W_{r_i}	$W_{риз}$	$X^2_{риз}$	$X^2_{табл}$ (при P=0,01)
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12						
Рівень лояльності споживачів	5	5	5	6	9	7	6	10	6	6	9	7	81	9	0,074	0,71	102,20	26,22
Рівень лояльності персоналу	6	9	6	7	10	10	5	9	5	7	10	10	94	100	0,086			
Рівень достовірності прогнозів	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	48	1296	0,044			
Рівень патентоздатності проекту	12	12	11	13	11	12	13	13	11	12	11	12	143	3481	0,131			
Рівень кваліфікації персоналу	7	10	12	8	12	11	7	11	13	8	12	11	122	1444	0,112			
Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення	8	11	8	4	8	9	8	5	8	4	8	9	90	36	0,082			
Рівень фінансової забезпеченості проекту	9	6	9	9	7	8	9	6	9	9	7	8	96	144	0,088			
Рівень складності реалізації проекту	10	13	13	12	13	13	10	12	12	13	13	13	147	3969	0,135			
Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства	3	7	10	10	6	1	11	7	10	10	6	2	83	1	0,076			
Імовірність зміни зовнішнього середовища прийняття МІР	1	1	2	2	1	4	1	1	1	2	2	4	22	3844	0,020			
Імовірність зміни внутрішнього середовища прийняття МІР	2	2	3	3	3	5	2	2	3	3	3	5	36	2304	0,033			
Імовірність помилкового вибору концепції рішення	11	3	1	1	2	6	3	3	2	1	1	6	40	1936	0,037			
Діловий досвід підприємства у даному напрямку	13	8	7	11	5	2	12	8	7	11	5	1	90	36	0,082			
													Сума	14606	1	--	--	--

Таблиця Г.2

Результати розрахунку вагових характеристик показників оцінки рівня якості МІР

Показник	Ранги												$\sum_{j=1}^{m} R_{ij}$	$(S_i - \bar{S})^2$	W_{r_i}	$W_{якз}$	X^2_{zr}	$X^2_{табл}$ (при P=0,01)
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12						
Чистий приведений дохід (NPV)	8	7	11	3	11	11	4	11	11	7	7	8	99	81	0,079			
Термін окупності проекту (PP)	9	8	9	4	9	10	2	10	8	5	8	9	91	1	0,072			
Індекс рентабельності проекту	10	9	10	5	10	8	1	8	10	4	9	10	94	16	0,075			
Внутрішня норма доходності (IRR) проекту	11	10	8	6	8	9	3	9	9	6	10	11	100	100	0,079			
Рівень конкурентоздатності інноваційного насосу	1	5	1	7	2	3	5	1	1	1	5	1	33	3249	0,026			
Прогнозований обсяг ринку	5	1	6	9	6	4	8	12	6	8	1	5	71	361	0,056			
Прогнозований річний обсяг продажів	6	11	7	8	7	5	9	13	7	9	11	6	99	81	0,079	0,58	90,69	26,22
Рівень забезпеченості каналами збуту	7	2	5	10	4	6	6	2	2	2	2	7	55	1225	0,044			
Рівень споживчої новизни насосу	3	4	2	2	3	2	10	4	5	10	4	3	52	1444	0,041			
Рівень товарної новизни насосу	4	6	3	1	1	12	11	5	3	11	6	4	67	529	0,053			
Рівень виробничої новизни насосу	12	12	13	14	12	13	12	7	13	13	14	12	147	3249	0,117			
Рівень ринкової новизни насосу	13	13	12	13	13	1	13	6	12	12	13	13	134	1936	0,106			
Рівень канібалізації нового товару	14	14	14	12	14	14	14	14	14	14	12	14	164	5476	0,130			
Рівень ефективності торгового персоналу	2	3	4	11	5	7	7	3	4	3	3	2	54	1296	0,043			
Сума														14606	1	--	--	--

Додаток Д

Дослідження рівня конкурентноздатності удосконалених конденсатних насосів типу Кс (КсП) ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Таблиця Д.1

Характеристики удосконалених насосів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та їх основних конкурентів

Параметр	ТОВ «Сумський машинобудівний завод»		Конкуренти	
	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Кс 80-155-2 (ПАТ «Насос-енергомаш», м. Суми, Україна)	1Кс 80-155 (ПАТ «Лівгідромаш» м. Лівни, РФ)
Галузь застосування	Промислові, комунальні та сільськогосподарські підприємства	Промислові, комунальні та сільськогосподарські підприємства	Промислові підприємства	Промислові підприємства
Середовище, що перекачується	Усі типи неагресивно-активних рідин з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм	Усі типи неагресивно-активних рідин з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм	Усі типи неагресивно-активних рідин з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм	Усі типи неагресивно-активних рідин з t від +4 до +110ºС, з максимальним розміром частинок 5 мм
Категорія розміщення	Цех промислового підприємства; Котельні	Цех промислового підприємства; Котельні	Цех промислового підприємства	Цех промислового підприємства
Матеріал корпусу	Сталь 20Х13	Сталь 25	Сірий чавун СЧ20	Сірий чавун СЧ20
Кількість корпусів	Однокорпусний	Однокорпусний	Однокорпусний	Однокорпусний
Кількість ступенів	Одноступінчатий	Одноступінчатий	Одно-, дво-, чотирьохсоту-пінчатий	Одно-, дво-, чотирьохсоту-пінчатий
Опора ротора	Передній підшипник змащується рідиною що перекачується; задній шариковий	Передній підшипник змащується рідиною що перекачується; задній шариковий	Підшипник качання	Підшипник качання
Система ущільнення вала робочого колеса	Торцове	Торцове	Сальникове	Сальникове
З'єднувальна муфта	Пластинчата	Пластинчата	Пружно-пальцева	Пружно-пальцева
Привід	Електродвигун	Двигун з метановою установкою	Електродвигун	Електродвигун
Система охолодження	Повітряна	Повітряна	Повітряна	Повітряна
Подача, м³/год	80	50	80	50
Напір, м	150	110	150	110
Середнє напрацювання на відмову, годин	8500	8500	8500	8000
Середній ресурс до капітального ремонту, годин	28500	28500	28000	28000
Середній строк служби, років	35	35	30	30
Гарантійний строк експлуатації, місяців	24	24	18	12
Наявність дозволу ФСРФ по еколог., технологіч. і атомному нагляду	Так	Так	Так	Так
Ціна за одиницю (з ПДВ), грн.	68400,00	65208,00	79 079,00	70 250,00

Таблиця Д.2

Результати розрахунку вагових характеристик параметрів конкурентоздатності насосів

Параметр	Ранги												$\sum_{j=1}^{m} R_{ij}$	$(S_i - \bar{S})^2$	W_{r_i}	$W_{якз}$	X^2_{zr}	$X^2_{табл}$ (при P=0,01)
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Експерт 11	Експерт 12						
Галузь застосування	2	2	3	3	4	2	1	4	2	2	1	2	26	8836	0,012	0,84	180,44	26,22
Середовище, що перекачується	7	5	5	6	5	7	5	5	6	6	7	7	64	3136	0,031			
Категорія розміщення	17	16	17	17	18	17	16	17	17	17	16	18	185	4225	0,089			
Матеріал корпусу	4	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	4	35	7225	0,017			
Кількість корпусів	18	19	18	18	17	18	18	18	18	19	19	17	200	6400	0,096			
Кількість ступенів	19	18	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	206	7396	0,099			
Опора ротора	6	6	6	8	7	5	6	6	5	7	8	6	70	2500	0,033			
Система ущільнення вала робочого колеса	5	8	8	7	8	6	7	7	8	5	6	8	75	2025	0,036			
З'єднувальна муфта	8	7	7	5	6	8	8	8	7	8	5	5	77	1849	0,037			
Привід	13	14	14	14	14	16	15	15	16	15	15	16	161	1681	0,077			
Система охолодження	14	13	13	13	13	15	17	16	15	14	17	15	160	1600	0,077			
Подача, м³/год	16	17	15	15	16	14	14	13	14	13	14	14	161	1681	0,077			
Напір, м	15	15	16	16	15	13	13	14	13	16	13	12	159	1521	0,076			
Середнє напрацювання на відмову, годин	9	12	10	12	10	12	11	10	12	9	9	13	116	16	0,056			
Середній ресурс до капітального ремонту, годин	10	10	11	11	12	11	12	9	11	10	12	11	119	1	0,057			
Середній строк служби, років	11	11	9	10	11	10	9	12	10	11	11	10	115	25	0,055			
Гарантійний строк експлуатації, місяців	12	9	12	9	9	9	10	11	9	12	10	9	112	64	0,054			
Наявність дозволу ФСРФ по еколог., технологіч. і атомному нагляду	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	33	7569	0,016			
Ціна за одиницю (з ПДВ), грн.	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	10816	0,008			
												Сума	2090	68566	1	--	--	--

Таблиця Д.3

Розрахунок рівня конкурентоздатності удосконалених насосів ТОВ «Сумський машинобудівний завод» та їх основних конкурентів

Параметр	Вагова характер-ристика	Відносні оцінки			
		ТОВ «Сумський машинобудівний завод»		Конкуренти	
		Альтернатива 1	Альтернатива 2	Кс 80-155-2 (ПАТ «Насос-енергомаш», м. Суми, Україна)	1Кс 80-155 (ПАТ «Лів-гідромаш» м. Лівни, РФ)
Галузь застосування	0,012	1	1	0	0
Середовище, що перекачується	0,031	1	1	1	1
Категорія розміщення	0,089	1	1	0,5	0,5
Матеріал корпусу	0,017	1	0,5	0	0
Кількість корпусів	0,096	1	1	1	1
Кількість ступенів	0,099	0	0	1	1
Опора ротора	0,033	1	1	0	0
Система ущільнення вала робочого колеса	0,036	1	1	0,5	0,5
З'єднувальна муфта	0,037	1	1	0,5	0,5
Привід	0,077	1	0,5	1	0,5
Система охолодження	0,077	1	1	1	1
Подача, м³/год	0,077	1	0,63	1	0,63
Напір, м	0,076	1	0,73	1	0,73
Середнє напрацювання на відмову, годин	0,056	1	1	1	0,94
Середній ресурс до капітального ремонту, годин	0,057	1	1	0,98	0,98
Середній строк служби, років	0,055	1	1	0,86	0,86
Гарантійний строк експлуатації, місяців	0,054	1	1	0,75	0,5
Наявність дозволу ФСРФ по еколог., технологіч. і атомному нагляду	0,016	1	1	1	1
Ціна за одиницю (з ПДВ), грн.	0,008	0,95	1	0,82	0,93
Рівень конкурентоздатності		0,9036	0,8080	0,8362	0,7327

Додаток Е

Перелік та характеристика функціональних обов'язків, прав і обсягів відповідальності керівника та працівників відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод»

Таблиця Е.1

Перелік та характеристика функціональних обов'язків, прав і обсягів відповідальності керівника та працівників відділу маркетингу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (узагальнено на основі [43; 71; 129])

Назва посади та мета діяльності	Підпорядкування	Посадові обов'язки	Посадові права	Обсяг відповідальності
1	2	3	4	5
Начальник відділу маркетингу Мета діяльності: забезпечення отримання підприємством максимально можливого в даних умовах господарювання прибутку за рахунок впровадження та використання методів та технологій маркетингу	Заступнику директора з комерційно-фінансових питань або Заступнику директора з маркетингу	- організація комплексного вивчення та аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку;	- отримувати необхідну інформацію від підлеглих та структурних підрозділів підприємства;	- за виконання вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документації, наказів, розпоряджень тощо;
		- розроблення маркетингової політики та стратегії маркетингової діяльності підприємства;		
		- формування стратегії і тактики збуту продукції;	- здійснювати розподіл та контролювати витрати коштів на маркетинг та рекламу в рамках існуючого кошторису;	- за раціональне використання коштів в межах існуючого кошторису, направлених на маркетинг та рекламу;
		- організація дослідження споживчих властивостей продукції та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, ринкової кон'юнктури;		
		- участь у розробленні пропозицій і рекомендацій щодо змінювання технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і стимулювання збуту;	- відвідувати та представляти підприємство на виставках, конференціях, перемовинах, нарадах, що становлять стратегіч-ний інтерес для підприємства;	- за своєчасне надання повних та достовірних звітів про діяльність відділу маркетингу;
		- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення асортименту та якості продукції, обгрунтованості та доцільності випуску нової продукції;		- за виконання вимог трудової дисципліни, виконання підлеглими покладених на них функції та обов'язків;
		- підготовка пропозицій щодо формування фірмового стилю підприємства;	- вести листування зі сторонніми організаціями та підприємствами з питань маркетингу;	
		- участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розповсюдженні інформації про виробника та його можливості;	- координувати та контролювати роботу підлеглих працівників	- за нерозголошення комерційної таємниці
Начальник відділу збуту Мета діяльності: забезпечення ефективного збуту продукції в рамках існуючої стратегії і тактики діяльності підприємства	Заступнику директора з комерційно-фінансових питань або Заступнику директора з маркетингу	- організація збуту продукції підприємства;	- отримувати необхідну інформацію від підлеглих та структурних підрозділів підприємства;	- за організацію, облік та контроль збуту продукції;
		- участь у розгляданні претензій та скарг споживачів;		- за нерозголошення комерційної таємниці;
		- пошук нових клієнтів у визначених сегментах ринку;		
		- оформлення угод купівлі-продажу;		
		- забезпечення обліку замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації;	- здійснювати розподіл та контролювати витрати коштів на збут в рамках існуючого кошторису;	- за раціональне використання коштів в межах існуючого кошторису, направлених на маркетинг та рекламу;
		- організація роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників тощо.	- координувати та контролювати роботу підлеглих працівників;	- за своєчасне надання повних та достовірних звітів про діяльність відділу збуту;
		- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення асортименту та якості продукції, обгрунтованості та доцільності випуску нової продукції;	- вести листування зі сторонніми організаціями та підприємствами з питань збуту	- за виконання вимог зовн. та вн. нормативної документів, наказів, розпоряджень тощо

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5
Фахівець з методів розширення ринку збуту Мета діяльності: визначення перспективних напрямків діяльності підприємства та формування ефективних шляхів щодо їх освоєння	Начальнику відділу маркетингу або Начальнику відділу збуту	- дослідження та оцінка попиту, прогнозування потреб і запитів споживачів, сегментування ринку тощо; - розроблення заходів щодо активізації попиту та стимулювання збуту; - розроблення напрямків асортиментної політики та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.	- отримувати необхідну інформацію від структурних підрозділів підприємства; - приймати рішення в межах своїх посадових обов'язків; - вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків; - отримувати необхідні для здійснення професійних обов'язків засоби та матеріали; - здійснювати підготовку договорів до укладання в своїх посадових обов'язків; - виносити на розгляд пропозиції щодо проведення нових робіт та припинення існуючих робіт (що втратили свою доцільність чи актуальність)	- за виконання вимог трудової дисципліни, виконання покладених функції та обов'язків; - за своєчасне надання повних та достовірних звітів про діяльність в межах своїх посадових обов'язків; - за нерозголошення інформації, що становить комерційну таємницю; - за раціональне використання грошових коштів в межах своїх посадових обов'язків; - за виконання вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документів, наказів, розпоряджень тощо;
Економіст з планування Мета діяльності: визначення цілей і завдань функціонування підприємства та формування ефективних шляхів і методів досягнення цих цілей і завдань		- участь у розробленні маркетингової політики, стратегії маркетингової діяльності підприємства; - участь у розробленні пропозицій і рекомендацій щодо зміни характеристик продукції; - економічне планування на підприємстві, облік і контроль за ходом виконання планових завдань по підприємству в цілому та його підрозділах; - участь у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення асортименту та якості продукції; - участь у проведенні маркетингових досліджень і прогнозуванні напрямків розвитку підприємства.		
Менеджер (управитель) з реклами Мета діяльності: формування та забезпечення ефективної комунікаційної політики підприємства	Начальнику відділу маркетингу або Начальнику відділу збуту	- розроблення та координація планів рекламних заходів і визначення витрат на їх проведення; - участь у формуванні комунікаційної політики, здійснення вибору часу, місця, форм і методів реклами та комунікацій зі споживачами; - здійснення, підтримка та розширення зв'язків з діловими партнерами та споживачами, збір інформації; - участь у вивченні споживчого ринку, формуванні та розширенні комерційних зв'язків, аналізі попиту тощо;	- отримувати необхідну інформацію від структурних підрозділів підприємства; - приймати рішення в межах своїх посадових обов'язків; - вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків; - отримувати необхідні для здійснення професійних обов'язків засоби та матеріали; - здійснювати підготовку договорів до укладання в рамках своїх посадових обов'язків; - виносити на розгляд пропозиції щодо проведення нових робіт та припинення існуючих робіт (що втратили свою доцільність чи актуальність)	- за виконання вимог трудової дисципліни, виконання покладених функції та обов'язків; - за своєчасне надання повних та достовірних звітів про діяльність в межах своїх посадових обов'язків; - за нерозголошення інформації, що становить комерційну таємницю; - за раціональне використання грошових коштів в межах своїх посадових обов'язків; - за виконання вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документів, наказів, розпоряджень тощо;
Економіст із збуту Мета діяльності: формування та забезпечення ефективної збутової політики підприємства		- здійснення збутової діяльності відповідно до встановленої стратегією і тактики та укладених договорів; - здійснення обліку замовлень і договорів, відвантаження та залишків продукції, оформлення документації зі збуту, складання звітності зі збуту, виконання плану реалізації; - вивчення споживчого ринку, ступеня задоволення вимог та попиту споживачів, рівня конкурентоспроможності, розширення комерційних зв'язків, купівельної здатності споживачів тощо; - пропозицій щодо коригування асортименту, рівня цін на продукцію, обсягів продаж, вибору каналів збуту, способів та часу виходу на ринок тощо; - планування збутових витрат на окремі види продукції за районами збуту та споживачами тощо.		

Додаток Ж

Акти про впровадження

результатів дисертаційного дослідження

СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД
ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА НАСОСНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

ООО «СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»
Код : 34933255
ИНН: 349332518190 Св. № 100021824
40020, г.Сумы, ул. Машиностроителей, 4

Тел./факс: +380 542 70-0520
Факс: +380 542 70-0522
e-mail: smz@ds-soyuz.com.ua

АКТ

про впровадження результатів
дисертаційного дослідження Грищенко Олени Федорівни
«Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах»

«02» вересня 2012 р. м. Суми № ОМ 12-1277

Комісія у складі:
Голова комісії: - директор Кириченко С.Є.
Члени комісії: - перший заступник директора Діденко Микола Якович
- заступник директора з виробництва Руденко Анатолій Петрович
- старший інженер відділу маркетингу Купрієнко Антоніна Дмитрівна

Цим актом підтверджується впровадження у діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (м. Суми) рекомендацій та розробок, запропонованих Грищенко Оленою Федорівною у дисертаційній роботі на тему: «Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах».

Здійснені у дисертаційній роботі розробки та запропоновані рекомендації мають практичне значення для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» і дали можливість здійснити таке:

1) впровадити процедуру діагностики та дослідження сутності проблем господарювання підприємства;

2) сформувати і розробити перспективні напрямки розвитку підприємства та виявити на їх основі продуктові групи, які потребують удосконалення, для забезпечення максимального задоволення споживчих вимог щодо якості та технічних характеристик;

3) на основі науково-методичного підходу до організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень розробити максимально можливий перелік альтернатив та відібрати найбільш прийнятне за даних умов господарювання маркетингове інноваційне рішення;

4) розробити заходи щодо реалізації розробленого маркетингового інноваційного рішення в умовах ринку.

У цілому, використання запропонованих Грищенко О.Ф. для ТОВ «Сумський машинобудівний завод» заходів сприяло виявленню проблемних зон господарювання підприємства та розробленню перспективних напрямків його розвитку, а також підвищенню результатів інноваційної діяльності підприємства завдяки впровадженню процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень, результатом якого є створення нової продукції та підвищення рівня її споживчої привабливості.

С.Є. Кириченко

М.Я. Діденко

А.П. Руденко

А.Д. Купрієнко

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СУМСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД" ідентифікаційний код 34933255 Україна м.Суми

ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ
«ЕНЕРГОМАШКОМПЛЕКТ»
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

06.09.2012р. № 571
на № _____

Акт про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Грищенко Олени Федорівни
на тему: «Обгрунтування маркетингових інноваційних рішень
на промислових підприємствах»

Виданий Грищенко Олені Федорівні та засвідчує те, що наукові та практичні розробки її дисертаційної роботи на тему «Обгрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, частково впроваджені у діяльність ТОВ «ВО «Енергомашкомплект».

Одержані практичні результати направлені на удосконалення традиційних підходів до підвищення ефективності результатів господарської діяльності підприємства і передбачають впровадження процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень. У свою чергу його впровадження на ТОВ «ВО «Енергомашкомплект» можливе за умови постійної діагностики проблемних зон господарювання та проведення всебічного проблемного аналізу мікро- та макросередовища.

На основі розроблених Грищенко Оленою Федорівною рекомендацій було:

1) діагностовано проблемні зони господарювання ТОВ «ВО «Енергомашкомплект»., розглянуто та систематизовано основні групи причин, за якими продукція підприємства не реалізується на ринку в запланованих обсягах;

2) проведено всебічний аналіз виявлених причин та запропоновано можливі напрямки розв'язання діагностованих проблем господарювання, що дозволило прийняти рішення про створення нової продукції.

Впроваджені заходи сприяли:

1) вирішенню конкретних організаційних, маркетингових та технічних проблем ТОВ «ВО «Енергомашкомплект»., що мали місце під час пошуку перспективних напрямків розвитку підприємства;

2) підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства;

3) збільшенню обсягів продажів продукції підприємства.

Результати дисертаційного дослідження Грищенко Олени Федорівни мають практичне значення ТОВ «ВО «Енергомашкомплект». та взяті до уваги керівництвом підприємства.

Директор **М.В. Лазаренко**

Головний економіст **А.М. Стецурін**

Україна, 61082, м. Харків, а/с 3140
Т/ф: (057) 7162150, 7162151, 7162152
ІПН: 301417520375
E-mail: info@energomashcom.com

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВАЯ ТЕХНИКА»
62414, Харьковская обл., Харьковский р-н, с. Липцы, ул. Пушкинская-20
р/с 26003048768 в ПАО «БАНК «ГРАНТ» в г. Харькове, МФО 351607
код ЕГРПОУ 37764125, тел/факс +38 (057) 775-92-30

Акт
впровадження результатів дисертаційного дослідження Грищенко О.Ф. на тему: «Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах» у діяльність ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка»

07 вересня 2012 р. № 459

У результаті практичного використання результатів дисертаційного дослідження Грищенко О.Ф. «Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах» на ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка» (м. Харків, Україна) втілено такі заходи:

– впроваджено підхід щодо аналізу та оцінки інформаційних потоків, які виникають на ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка» в процесі здійснення інноваційної діяльності, і на цій основі виявлено напрямки щодо їх впорядкування і налагодження;

– побудовано маркетингову інформаційну систему, основним завданням якої визначено інформаційний супровід процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка»;

– розроблено основні принципи та практичні положення для вирішення комунікаційних збоїв та протиріч, що можуть виникати під час прийняття інноваційних рішень.

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Грищенко О.Ф. мають практичне значення для підприємства та впроваджені у господарську діяльність ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка».

Директор
ТОВ «НВО «Нафтогазова техніка» О.В. Казначеев

М.П.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Ректор
Сумського державного
університету, професор
_____ А.В. Васильєв
«___» вересня 2012 р.

АКТ

про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
асистента кафедри маркетингу та УІД
Грищенко Олени Федорівни на тему:
«Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах»
у навчальний процес факультету економіки та менеджменту
Сумського державного університету

«08» вересня 2012 р. м. Суми № 1

Комісія у складі:
Голова: - декан факультету економіки та менеджменту, д.е.н., професор *Прокопенко О.В.*

Члени комісії: - начальник навчально-методичного відділу, к.т.н., доцент *Коротченко В.Л.*;
- завідувач кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., професор *Ілляшенко С.М.*

У термін з 31.08.2012 р. по 06.09.2012 р. комісія виконала роботу про визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Грищенко Олени Федорівни на тему «Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах» у навчальний процес факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету (СумДУ).

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Грищенко О.Ф на тему «Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах».
2. Робочі програми курсів дисциплін «Маркетинг інновацій», «Управління інноваційним розвитком», «Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень».
3. Видані навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення цих дисциплін:

- Біловодська О.А. Конспект лекцій з дисципліни «Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень» / укладачі О.А. Біловодська, О.Ф.Грищенко. – Суми: Сумський державний університет, 2010. – 106 с.

- Грищенко О.Ф. Розроблення методичного підходу щодо вибору маркетингового інноваційного рішення з множини існуючих альтернатив / О.Ф. Грищенко, О.А. Біловодська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – 2012. – Т. 13. – Випуск 227 «Розвиток сучасної логістико-орієнтованої економіки». – С. 348-357.

- Грищенко О.Ф. Дослідження сутності проблеми: місце та роль в процесі розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень / О.Ф. Грищенко // Ефективна економіка. – 2012. - №7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1289

- Грищенко О.Ф. Інформаційне забезпечення розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень / О.Ф. Грищенко // Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 309-324.

За результатами проведеної роботи встановлено, що:

1. Розроблені у дисертаційній роботі Грищенко О.Ф. теоретичні та методичні положення впроваджені в навчальний процес з курсів дисциплін: «Маркетинг інновацій», «Управління інноваційним розвитком», «Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень».

2. Застосування у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту СумДУ матеріалів дисертаційного дослідження Грищенко О.Ф. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до сучасних умов господарювання, поглибити їх теоретичну та науково-методичну базу, підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії: _____ О.В. Прокопенко

Члени комісії: _____ В.Л. Коротченко

_____ С.М. Ілляшенко

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : Навч. посіб. / О. Я. Базілінська – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.

2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга : Монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

3. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень / Ю. О. Барабаш // Економічний вісник Донбасу. – № 4 (14). – 2008. – С. 121–123

4. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобдування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1 (б). – С. 19–25

5. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003 – 89 с.

6. Бенчмаркинг или трендвотчинг?.. [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://marketing-consultant.com.ua/507

7. Бєльтюков Є. А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / Є. А. Бєльтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2 – С. 7–10

8. Біленська Я. Р. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку діяльності промислового підприємства / Я. Р. Біленська // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 243–245

9. Бойко В. В. Комплексна система оцінювання економічної ефективності інноваційних рішень виробничого підприємства / В. В. Бойко, О. О. Клочко // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія : Економіка та підприємництво. – 2011. – № 1. – С. 49–53

10. Верченко П. І Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : Монографія / П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.

11. Вівчар О. Й., Паранька Н. М. Інноваційна діяльність в Україні та напрямки її розвитку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.9 – С. 183–187

12. Виханский О. С. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.

13. Воробьев С. Н. Управленческие решения : Учебник для вузов / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг : Підручник / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.

15. Герасимов Б. М. Методика вибору раціональної моделі подання знань для автоматизованої системи підтримки інформаційно-аналітичної роботи / Б. М. Герасимов, І.А. Круковський // Збірник наукових праць ЖВІ НАУ. – 2008. – Випуск 1. – С. 186–195

16. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

17. Головне управління статистики у Сумській області : Офіційний сайт [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://www.sumy.ukrstat.gov.ua

18. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : Монографія / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.

19. Грищенко О. Ф. Дослідження проблем та перспектив розвитку інноваційного підприємництва в Україні / О. Ф. Грищенко // Вісник НТУ «ХПІ». Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2012. – № 15. – С. 61–68

20. Грищенко О. Ф. Дослідження сутності проблеми – основа процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень /

О. Ф. Грищенко // Сучасний стан і тенденція розвитку економіки України. Збірник тези наукових робіт міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 11–12 травня 2012 р.). – У 2-х частинах. – Одеса : «Центр економічних досліджень та розвитку», 2012. – Ч 1. – С. 71–73

21. Грищенко О. Ф. Дослідження сутності проблеми: місце та роль в процесі розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень [Електронний ресурс] / О. Ф. Грищенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 7. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1289

22. Грищенко О. Ф. Дослідження тенденцій розвитку інноваційної сфери України / О. Ф. Грищенко // Сучасні проблеми управління виробництвом: тези доповідей V Міжнародної н.-пр. конф., м. Донецьк, ДонНТУ, 14–15 жовтня 2010 р. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 108–109

23. Грищенко О. Ф. Дослідження теоретичних основ прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства / О. Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 2. – С. 137–145

24. Грищенко О. Ф. Дослідження факторів впливу на процес розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень в системі управління підприємством / О. Ф. Грищенко // Materials Digest of the IV International Scientific and Practical Conference “Problems of design and development of human communities self-organization forms” (Kiev, London, April 21 – April 28, 2011). – Odessa : In Press, 2011. – С. 58–60

25. Грищенко О. Ф. Значення та роль маркетингової інформаційної системи у розробленні, прийнятті та реалізації маркетингових інноваційних рішень / О. Ф. Грищенко // Збірник тез доповідей П’ятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (29 вересня – 1 жовтня 2011 року). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2011. – С. 49–51

26. Грищенко О. Ф. «Інноваційне рішення»: дослідження сутності та визначення його ролі в господарській діяльності сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2010. – № 2. – С. 91–96

27. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120–127

28. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення як основа розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Збірник тез ІІІ Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки». 22–23 квітня 2010. – Рівне : НУВГП, 2010. – С. 26–27

29. Грищенко О. Ф. Инновационное решение – ключевой компонент эффективного управления предприятием / О. Ф. Грищенко // Materialy VI Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji „Europejska nauka XXI powiek – 2010”. – Volume 4. Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka i studia, 2010. – С. 40–45

30. Грищенко О. Ф. Маркетингова інформаційна система як інструмент організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень в системі управління сучасним підприємством / О. Ф. Грищенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т 2 (181). – С. 58–62

31. Грищенко О. Ф. Маркетингові інноваційні рішення як інструмент реалізації концепції інноваційного маркетингу / О. Ф. Грищенко // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ (м. Суми, 3-5 квітня 2012 року) : у 8 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – Т. 1. – С. 47–49

32. Грищенко О. Ф. Методичні аспекти вибору маркетингового інноваційного рішення з переліку існуючих альтернатив / О. Ф. Грищенко // Тези доповідачів всеукраїнської науково-практичної конференції «Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації» (м. Дніпропетровськ, 3–4 серпня 2012 р.). – Дніпропетровськ : Наукова економічна організація «Перспектива», 2012. – С. 22–25

33. Гросул В. А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Гросул. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm

34. Грищенко О. Ф. Перешкоди під час прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства / О. Ф. Грищенко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18–20 травня 2011 р. / за заг. ред. : О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – Т 2. – С. 24–26

35. Грищенко О. Ф. Проблеми та перспективи розвитку інноваційного підприємництва в Україні / О. Ф. Грищенко // Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії інноваційного розвитку економіки : бізнес, наука, освіта» (11–14 квітня 2012 р.). – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – С. 41–43

36. Грищенко О. Ф. Розроблення методичного підходу щодо вибору маркетингового інноваційного рішення з множини існуючих альтернатив / О. Ф. Грищенко, О. А. Біловодська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». – 2012. – Т. 13. – Випуск 227 «Розвиток сучасної логістико-орієнтованої економіки». – С. 348–357.

37. Гурджиян К. В. Методи оцінки лояльності споживачів / К. В. Гурджиян // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 3. – С. 253–258

38. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : Пер. з англ. / Д. Дерлоу. – К. : Всеувито, Наукова думка, 2001. – 242 с.

39. Державна служба статистики України : Офіційний сайт [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/

40. Дзюба М. І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках [Електронний ресурс] / М. І. Дзюба // Міжнародна науково-практична Internet-конференція. – Режим доступу: http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferen cija/1

41. Дідковська Л. Г. Менеджмент : Навчальний посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алеута, КНТ, 2007. – 516 с.

42. Дикань Н. В. Менеджмент : Навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.

43. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 42 «Оброблення металу». – Харків : ДНДЦНТМП, 2008. – 364 с.

44. Дубовой В. М. Моделі прийняття рішень в управлінні розподіленими динамічними системами: Монографія / В. М. Дубовой, О. О. Ковалюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. – 185 с.

45. Єрмошенко М. М. Менеджмент : Навч. посібн. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко; За заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. – К. : Національна академія управління, 2006. – 656 с.

46. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / [С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

47. Економічний енциклопедичний словник : У 2т., Т2 / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; За ред. С. В. Мочерного] – Львів : Світ, 2006. – 568 с.

48. Закон України «Про державні цільові програми» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1621-iv

49. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-xii

50. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15

51. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1977-xii

52. Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=51%2F95-%E2%F0

53. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=433-15

54. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715-17

55. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2623-14

56. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=991-14

57. Захарін С. В. Інноваційна активність промислових підприємств / С. В. Захарін // Економіка і прогнозування : науково-аналітичний журнал. – 2006. – № 3. – С. 80–98

58. Злобина Н. В. Управленческое решение: учебное пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

59. Зозульов О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності промислових підприємств / О. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 4. – С. 33–41

60. Игнатьева А. В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 160 с.

61. Измерение лояльности при помощи одной цифры [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://imanager.com.ua/izmerenie-loyalnosti-pri-pomoshhi-odno/#more-4155

62. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н. С. Ілляшенко. – Суми : «Вид-во СумДУ», 2011. – 192 с.

63. Ілляшенко Н. С. Трендвотчинг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н. С. Ілляшенко, А. С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 29–35

64. Ілляшенко С. М. Оцінка інноваційного потенціалу регіону як основа ухвалення ефективних інноваційних рішень / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська, О. Ф. Грищенко // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. : вып. 3, т. 3 / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; редкол. : И. П. Булеев (отв. ред.) и др. – Донецк, 2010. – С. 57–66.

65. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика : підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2007. – 281 с.

66. Інвестиційна та інноваційна діяльність: монографія / [О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова]. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

67. Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації (Аналітична доповідь центру Разумкова) // Національна безпека і оборона. – 2004. – № 7 (55). – С. 2–25

68. Карпінський Р. Л. Управління інвестуванням в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р. Л. Карпінський. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_26/Stati/25PDF.pdf

69. Караєва Н. В. Моделі ризик-менеджменту в задачах стратегічного планування розвитком паливно-енергетичного комплексу [Електронний ресурс] / Н. В. Караєва. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/13749

70. Кашура С. І. Використання методу експертних оцінок в процесі прийняття інноваційних рішень [Електронний ресурс] / С. І. Кашура. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Vsunud/2009-3E/09ksidpp.htm

71. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 (Додаток А) [Електроний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/va327609-10

72. Князевич А. О. Механізм управління інноваційним розвитком : монографія / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2011. – 136 с.

73. Козаченко С. В. Ефективні шляхи пошуку інноваційних ідей і рішень / С. В. Козаченко, Н. І. Норіцина // Вісник МНТУ. Серія: Економіка. – 2012. – № 3 (7). – С. 114–123

74. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков. – [2е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.

75. Комаринець С. О. Аналіз галузі машинобудування в національній економіці / С. О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 231–242

76. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 656 с.

77. Кочетов Э. Г. Ориентиры внешнеэкономической деятельности / Э. Г. Кочетов. – М. : Экономика. – 1992. – 208 с.

78. Кошкарьов О. П. Методи і моделі прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / О. П. Кошкарьов, А. О. Коломицева. – Донецьк : СПД Купріянов. – 2010. – 377 с.

79. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю. А. Белика и др. – [2е изд., доп.]. – М. : Политиздат, 1989. – 399 с.

80. Кречетов А. Г. Инновационное управление предприятием. On-line библиотека [Електронний ресурс] / А. Г. Кречетов. – Режим доступу : http://www.xserver.ru/user/inupp/index.shtml

81. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 212 с.

82. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

83. Кузьмін О. Є. Проблеми стимулювання інновацій машинобудівних підприємств України [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, Ю. Л. Логвиненко. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/node/1963

84. Куриленко Т. П. Проблеми визначення ставки дисконтування / Т. П. Куриленко, В. В. Хрустальова // Теорії мікро-макроекономіки. – 2009. – № 32. – С. 21–28

85. Лопухин М. М. ПАТТЕРН – метод планирования и прогнозирования научных работ / М. М. Лопухин. – М. : Сов. радио, 1971. – 159 с.

86. Мала Н. Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н. Т. Мала, І. С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.14. – С. 345–351

87. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/node/1905

88. Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посіб. / За ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2004. – 976 с.

89. Маркетинг інновацій на підприємствах України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / М.В. Степанов; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана». – К., 2008. – 19 с.

90. Маркетинг та менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За загальною редакцією д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

91. Маркетинг: підручник / [В. Руделіус, О. М.Азарян, О. А.Виноградова та ін.; Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С.Редько]. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2005. – 422 с.

92. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику : Пер. з англ. / [Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейбштейн Девід Дж.; За наук. ред. І. В. Тараненко]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. – 480 с.

93. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : Монографія / За ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

94. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал підприємства як об’єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 61–66

95. Маслак О. І. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Ефективна економіка. – 2010. – № 9. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298

96. Маслак О. О. Чиннику впливу на інноваційну активність підприємств // Науковий вісник. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 203–207

97. Матвійчук-Соскіна Н. О. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем / Н. О. Матвійчук-Соскіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8 (98). – С. 266–272

98. Машиностроение Украины, СНГ, мира [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrmach.dp.ua/

99. Мельник Л. Г. Экономика и информация : Экономика информации и информация в экономике : Энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.

100. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / [За заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка]. – Суми : Університетська книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.

101. Менеджмент инновационной организации : Учебное пособие / [Абрамешин А. Е., Аксенов С. Н., Воронина Т. П., Корнюхин С. В., Молчанова О. П., Тихонов А. Н., Ушаков М. А.; Под ред. проф. А. Н. Тихонова] – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 408 с.

102. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / За загальною редакцією д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

103. Методы поиска идей и создания инноваций [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://www.inventech.ru/technologies/

104. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О. А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.

105. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю. С. Шипуліної. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 309–324.

106. Механізм управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / За заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 118–127.

107. Михаліцька Н. Я. Механізми визначення ознак та ймовірності банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / Н. Я. Михаліцька // Державне управління : теорія та практика. – 2005. – № 2. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2005-2/txts/soc/05mnjjbp.pdf

108. Нагорний Є. І. Науково-методичні засади маркетингового тестування промислової інноваційної продукції : дисертація на здобуття

наукового ступеня канд. екон. наук / Є. І. Нагорний ; Наук. керівн. О. С. Тєлєтов. – Суми : СумДУ, 2011. – 272 с.

109. Нагорний Є. І. Проблеми підвищення результативності інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств / Є. І. Нагорний, О.С. Тєлєтов // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2010. – № 7. – С. 230–235

110. Нагорний Є. І. Рівень новизни товару як один із показників доцільності тестування нових товарів / Є. І. Нагорний // Економіка : проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. – Випуск 253 : В 7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2009. – С. 1053–1064

111. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2007. Статистичний збірник / за ред. Н. С. Власенко. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України : – 2008. – 361 с.

112. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2010. Статистичний збірник / за ред. Н. С. Власенко. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України : – 2011. – 282 с

113. Никифорук Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / Б. В. Никифорук. – Львів : Українська академія друкарства, 2007. – 229 с.

114. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip

115. Осовська Г. В. Основи менеджменту : Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.

116. Офіційний сайт ТОВ «Сумський машинобудівний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cmz.sumy.ua/

117. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність : стимули та перешкоди : Монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна; За наук. ред. проф. І. Л. Петрової. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.

118. Пересадько Г. О. Методичні засади вибору інноваційної стратегії підприємства з позиції концепції маркетингу / Г. О. Пересадько, С.М. Ілляшенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 14–19

119. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень / Н. Подвірна // Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку. – 2011. – Випуск 23. – С. 118–122.

120. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №1. – Т. 1. – С. 41–45

121. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

122. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні : Національна доповідь / К. О. Ващенко, З. С. Варналій, В. Є. Воротін, В. М. Геєць, Е. М. Кужель, О. В. Лібанова та ін. – К. : Держкомпідприємництво, 2008. – 226 с.

123. Пугачова М. В. Оцінка інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств України на базі показників кон’юнктурних обстежень / М. В. Пугачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. – 2006. – Випуск 30 – С. 140–146

124. Рачинска Г. В. Підходи щодо визначення результативності інноваційних рішень в управління технологічними процесами виготовлення машин / Г. В. Рачинська // Прометей. – 2009. – Випуск 3 (30). – С. 98–101

125. Родионова Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Електронний ресурс] / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор, О. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – Режим доступу : http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html

126. Розвиток науково-технічної та інноваційної сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dknii.gov.ua/index.php/-2011-2014-q-q?lang=ru&itemid=167&option=com_content&view=article&id=105&month=9&year=2016

127. Рой О. М. Критерии выбора эффективных решений [Електронний ресурс] / О. М. Рой // Элитариум — Центр дистанционного образования. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2007/03/30/kriterii_vybora_jeffektivnykh_reshenijj.html

128. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень: навчальний посібник / В. І. Романчиков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 254 с.

129. Рохлин Н. Г. Квалификационные характеристики должностей предприятий и хозяйственных обществ: Должности руководителей, специалистов и служащих производственно-коммерческих фирм и страховых компаний (научно-практические рекомендации). – Харьков : Фирма «Консум», 1998. – 176 с.

130. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : «Радио и связь», 1993. – 279 с.

131. Савчук Т. О. Концептуалізація моделювання процесу аналізу проблемних ситуацій / Т. О. Савчук, О. В. Смирнова // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 1. – С. 96–101

132. Самсонова М. В. Технология и методы коллективного решения проблем : Учебное пособие / М. В. Самсонова, В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 152 с.

133. Семенова М. И. Определение и систематизация методов оценки лояльности / М. И. Семенова // Бизнес-образование и эффективное развитие экономики : Тезисы докладов науч.-практ. конф. (23апр. – 17 мая 2007 г., Иркутск). – Иркутск : ИГУ. – 2007. – С. 248–250

134. Серединська В. Оцінка інноваційних альтернатив розвитку підприємства / В. Серединська, О. Загородна // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 308–314

135. Ситникова Д. С. Процедура принятия управленческого решения в области инноваций [Електронний ресурс] / Д. С. Ситникова, И. Б. Гусєва. – Режим доступу : http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/sitnikova.doc

136. Скорнякова Ю. Б. Ставка дисконтування як важливий елемент оцінки ефективності інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Ю. Б. Скорнякова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Серія : Економічні науки. – 2009. – № 24. – Ч. 1. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/contents.html

137. Слюсаренко О. О. Інноваційна активність в України: стан і проблеми розвитку [Електронний ресурс] / О. О. Слісаренко. – Режим доступу : http://stop-orange.ucoz.ru/news/2007-08-13-736

138. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с

139. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу : Навчальний посібник / К. О.Сорока. – Х. : ХНАМГ, 2004. – 291 с.

140. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.

141. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : Навч. посіб. / В. В. Сопко. – К. : КНЕУ, 2006. – 526 с.

142. Страхарчук В. П. Концептуальні засади кількісної оцінки ризиків / В. П. Страхарчук // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2004. – Т. 9. – С. 278–287

143. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія : Державне управління. – 2009. – № 1. – С. 170–174.

144. Таха Х. А. Введение в исследование операцій : Пер. с англ. / Х. А. Таха. – [7-е издание.] – М. : Издательский дом «Вільямс», 2005. – 912 с. : ил.

145. Тєлєтов О. С. Маркетинг інновацій виробничого-технічної продукції / О. С. Тєлєтов // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 28–39

146. Товт Т. Й. Фактори впливу на обсяг фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України / Т. Й. Товт // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 270–271

147. Тронин Ю. Н. Управленческие решения : Учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 421 с.

148. Трендвотчинг (trendwatching): тренд и его метод работы [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://dninauki.ucoz.ru/publ/katalog_statey/trendvotching_trendwatching_trend_i_ego_metod_raboty/1-1-0-76

149. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998_012

150. Указ Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу» від 11 червня 1998 року N 615/98 [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=615%2F98

151. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К. : ТзОВ «БУК», 2005. – 384 с.

152. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

153. Фукс А. Е. Оцінка сучасного стану інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. Е. Фукс. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30289.doc.htm

154. Характеристика інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uintei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=446

155. Хоренян Р. Г. О практических приемах определения главных функциональных параметров значимости продукта [Електронний ресурс] / Р. Г. Хоренян, О. Н. Фейгенсон // «ТРИЗ-Конференция – 2007». – Режим доступу : http://www.metodolog.ru/01151/01151.html

156. Хорт О. А. Національна інноваційна система України: передумови, фактори та проблеми формування [Електронний ресурс] / О. А. Хорт // Інтернет конференція «Соціум. Наука. Культура». – Режим доступу : http://intkonf.org/hort-oa-natsionalna-innovatsiyna-sistema-ukrayini-peredumovi-faktori-ta-problemi-formuvannya/

157. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

158. Чернікова Н. М. Оптимізаційні аспекти проектного управління [Електронний ресурс] / Н. М. Чернікова, П. А. Куприк, А. В. Ковнеров. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2009_6/articles/N.M_Chernikova,_P.A._Kuprik,_A.V._Kovnerov_.pdf

159. Чудновская С. Н. Управленческие решения : Учебник / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007. – 368 с.

160. Шведова И. А. Книга директора по маркетингу производственного предприятия / И. А. Шведова, Т. Е. Кузнецова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

161. Шив Д. Чарльз. Курс MBA по маркеингу. Пер. с англ. / Шив Д. Чарльз, Александр Уотсон Хайем. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 717 с.

162. Щербініна І. Номенклатура показників якості корсетних виробів/ І. Щербініна // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 170–175

163. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / [Под. общей ред. О. Ф. Балацкого]. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.

164. Юдин Д. Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д. Б. Юдин. – М. : Наука, 1989. – 320 с.

165. Юхимчик С. В. Математичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень: Монографія / С. В. Юхимчик, А. О. Азарова. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2003. – 188 с.

166. Якимчук Сергій. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність / Сергій Якимчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 1 – С. 153–159

167. Яковлев А. И. Проектный анализ инвестиций и инноваций : научное издание / А. И. Яковлев. – Х. : Бизнес Информ, 1999. – 116 с.

168. Яковлєв А. И. Экономико-организационные аспекты промышленных инноваций : научное издание / А. И. Яковлев, Н. А. Макаренко. – Х. : Бизнес Информ, 2003. – 168 с.

169. Яковлєв А. І. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах : монографія / А. І. Яковлєв, Л. С. Лаврентьєва ; НТУ ХПІ. – Х. : НТУ ХПІ, 2010. – 164 с.

170. Cox D. F. How to build a marketing information system / D. F. Cox, R. E. Good // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45. – No. 3 (May-June). – pp. 145–154

171. Graf F. Information systems for marketing / F. Graf // Marketing trends. – 1979. – Vol. 2. – pp. 1–3

172. Gryshchenko O. The acceptance of marketing innovative decisions in a management system of Ukrainian enterprises / O. Gryshchenko // Relevant issues of development of world economy and economy of countries of the Southern and Eastern Europe: Proceedings of the1st International Conference for undergraduate, graduate and postgraduate students of Students' Association of South and Eastern Europe and the Black Sea Region Economic Universities (ASECU Youth). Rostov-on-Don, Russia, 12–18 September 2011 / Rostov State University of Economics. – Rostov-on-Don, 2011. – pp. 233–239

173. Guidebook to Decision-Making Method / [D. Baker, D. Bridges, R. Hunter, G. Johnson, J. Krupa , J. Murphy and K. Sorenson]. – Department of Energy, USA, 2002. – 44 p.

174. Kayser T. Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams / T. Kayser, T. Mantooth. – Publisher : McGraw-Hill Companies, The, CA, 1994. – 300 p.

175. Li E. Y. Marketing information systems in the top U.S. companies : a longitudinal analysis / E. Y. Li // Information and management. – 1995. – No. 28 (1). – pp. 13–31

176. Martinsons M. G. Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management / M. G. Martinsons, R. M. Davison // Decision Support Systems. – 43. – 2007. – pp. 284–300

177. Montgomery D. B. Marketing decision-information systems: an emerging view / D. B. Montgomery, G. L. Urban // Journal of Marketing Research. – 1970. – Vol. 7. – No. 2. – p. 226–234

178. Proctor R. A. Marketing information systems / R. A. Proctor // Management decisions. – 1991. – Vol. 29. – No. 4. – pp. 55–60

179. Rowe A. J. Decision Styles – A Perspective / A. J. Rowe, J. D. Boulgarides // Leadership & Organization Development Journal. – Volume 4. – Issue 4. – pp. 3–9

180. Robbins S. P. Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives / S. P. Robbins. – Pearson South Africa, 2003. – 460 p.

181. Samli A. Coskun. Information-driven marketing decisions: development of strategic information systems / Coskun A. Samli. – Preager Publishers, 1996. – 216 p.

182. Sisodia R. S. Marketing information and decision support systems for servoces / R. S. Sisodia // The Journal of Services Marketing. – Winter 1992. – Vol. 6. – No. 1. – p. 51–64

183. Talvinen J. M. Information systems in marketing: Identifying opportunities for new applications / J. M. Talvinen // European Journal of Marketing. – 1995. – Vol. 29. – No. 1. – p. 8–26

184. The Global Competitiveness Report 2010–2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitiveness Report_2010-11.pdf

185. The Global Competitiveness Report 2011–2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

186. The Global Information Technology Report 2009–2010 : ICT for Sustainability [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2010.pdf

187. The Ukraine Competitiveness Report 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/final_en.pdf

188. The Ukraine Competitiveness Report 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/Final_Eng_2009.pdf

189. The Ukraine Competitiveness Report 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.feg.org.ua/docs/Competitiveness_report_ 2010_en.pdf

190. Vroom V. H. The new Leadership: Managing Participation in Organizations / V. H. Vroom, A. G. Jago. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. –244 p.

191. Vroom V. H. Leadership and Decision-Making / V. H. Vroom, P. Yetton. – Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, 1973. – 248 p.